

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»
СЛОВАЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
(СЛОВАЦЬКА РЕСПУБЛІКА)
ЧЕСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДНИЧИХ НАУК (ЧЕХІЯ)
ПОМОРСЬКА АКАДЕМІЯ В СЛУПЬСЬКУ (ПОЛЬЩА)**



**Матеріали
міжнародної науково-практичної конференції**

**АГРАРНА ОСВІТА ТА НАУКА:
ДОСЯГНЕННЯ, РОЛЬ, ФАКТОРИ РОСТУ**

**«Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів,
обліку, інформаційних технологій, підприємництва
та торгівлі, менеджменту, публічного управління
в Україні та світі»**

14 вересня 2026 року

Біла Церква
2026

УДК 330.341.1:33:005

Редакційна колегія:

Шуст О.А., д-р екон. наук, професор.

Варченко О.М., д-р екон. наук, професор.

Скиба В.В., д-р с.-г. наук, доцент.

Димань Т.М., д-р с.-г. наук, професор.

Краютієне І., доктор.

Мамедова К.Х., доцент.

Паска І.М., д-р екон. наук, професор.

Никоненко О.А., асистент.

Василенко О.І., доктор філософії, доцент.

Мостипан О.В., доктор філософії, доцент.

Відповідальна за випуск – **Мостипан О.В.**, начальник редакційно-видавничого відділу.

«Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, інформаційних технологій, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 14 вересня 2026 року. – Біла Церква: БНАУ. – 67 с.

Збірник підготовлено за авторською редакцією доповідей учасників конференції без літературного редагування. Відповідальність за зміст поданих матеріалів та точність наведених даних несуть автори.

<https://science.btsau.edu.ua/taxonomy/term/27>

БНАУ©2026

БОНДАР О.С., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

osbondar22@gmail.com

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В АЛГОРИТМІЧНІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА АДАПТАЦІЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Досліджено трансформацію бізнес-моделей підприємництва та торгівлі під впливом штучного інтелекту в умовах алгоритмічної економіки. Висвітлено практики застосування динамічного ціноутворення, предиктивної логістики та автономних AI-агентів для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Ключові слова: алгоритмічна економіка, штучний інтелект у бізнесі, трансформація бізнес-моделей, динамічне ціноутворення, автоматизація ланцюгів постачання, інтелектуальні AI-агенти

BONDAR O., Candidate of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ALGORITHMIC ECONOMY AND ITS IMPACT ON THE ADAPTATION OF BUSINESS MODELS

The transformation of business models of entrepreneurship and trade under the influence of artificial intelligence in the conditions of algorithmic economy is studied. The practices of using dynamic pricing, predictive logistics and autonomous AI agents to ensure business competitiveness are highlighted.

Key words: algorithmic economics, artificial intelligence in business, business model transformation, dynamic pricing, supply chain automation, intelligent AI agents.

Стрімкий розвиток та впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) та аналізу великих даних (Big Data) зумовили формування нового етапу – алгоритмічної економіки, де ключовим ресурсом та інструментом конкурентної боротьби стають автоматизовані алгоритми прийняття рішень. Традиційні бізнес-моделі у сферах підприємництва та торгівлі, які тривалий час спиралися на статичні стратегії та суб'єктивні оцінки, втрачають свою ефективність. Натомість адаптивність, динамічне ціноутворення, персоналізація клієнтського досвіду та сквозна автоматизація ланцюгів постачання стають обов'язковими умовами збереження ринкових позицій [1].

У ритейлі та E-commerce ШІ кардинально змінює правила гри: від автономного прогнозування попиту та гіперперсоналізації продажів до автоматизованого управління товарними запасами. Для сучасного підприємництва концепція Data-Driven (управління на основі даних) стає базовою умовою виживання на ринку. Дослідження векторів цієї трансформації дозволяє окреслити стратегічні орієнтири адаптації вітчизняного бізнесу до нових технологічних реалій.

Алгоритмічне та динамічне ціноутворення (Dynamic Pricing) – це стратегія автоматичного коригування цін на товари чи послуги в режимі реального часу. Замість фіксованих цінників система використовує самонавчальні алгоритми та штучний інтелект, які постійно аналізують десятки внутрішніх і зовнішніх факторів для максимізації прибутку або маржинальності.

Штучний інтелект діє за принципом багатофакторного аналізу в режимі реального часу (Real-Time Analytics). Процес обробки даних охоплює такі ключові блоки:

- Аналіз попиту та поведінки покупців (Intent Analytics). Алгоритм відстежує кількість переглядів товару, частоту додавання в кошик, швидкість оформлення замовлень та навіть час доби чи тип пристрою користувача (наприклад, iOS чи Android). Якщо попит стрімко зростає, система піднімає ціну; якщо зацікавленість спадає пропонує знижку.

- Моніторинг цін конкурентів (Web Scraping & Competitive Intelligence). За допомогою парсингу та API алгоритми безперервно зчитують цінники на майданчиках конкурентів. Якщо конкурент вичерпав запаси або підняв ціну, алгоритм миттєво реагує, піднімаючи ціну на власний аналогічний товар для збільшення маржі.

- Оцінка залишків на складі та термінів придатності (Inventory Control). Залишкова кількість товару прямо впливає на ціноутворення. Якщо склад переповнений або наближається

закінчення терміну придатності/сезону, алгоритм знижує ціну для прискорення оборотності. Якщо ж товар стає дефіцитним, ціна автоматично зростає.

– Урахування зовнішніх факторів (Contextual Factors). Алгоритми підключаються до зовнішніх джерел даних (Weather APIs, події, затори). Якщо затяжний дощ, то система збільшує попит на таксі чи доставку їжі та зменшує на літні речі [2].

Таблиця 1 – Практика застосування алгоритмічного ціноутворення в глобальних компаніях

Компанія / Сфера	Як працює алгоритмічне ціноутворення
Uber / Bolt (Ride-hailing)	Використовують так зване «сплескове ціноутворення» (Surge Pricing). Якщо в конкретному районі міста починається злива або закінчується концерт, попит на поїздки перевищує кількість вільних водіїв. Алгоритм автоматично піднімає коефіцієнт (наприклад, $\times 1.8$), що стимулює більше водіїв виходити на лінію та регулює потік пасажирів.
Amazon (E-Commerce)	Amazon змінює ціни на мільйони товарів мільйони разів на день (в середньому ціна на конкретний товар може змінюватися кожні 10–15 хвилин). Алгоритм реагує на дії Walmart та Target, рівень залишків на складах FBA та загальну активність покупців.
Авіакомпанії та готелі (Booking / Ryanair)	Використовують Yield Management (управління доходністю). Ціна квитка або номера залежить від кількості днів до дати поїздки, темпів бронювання місць, дня тижня та історій пошукових запитів користувачів.
Маркетплейси (Prom, Rozetka, OLX)	Продавці інтегрують спеціальні Repricing-сервіси (наприклад, Feedonomics, Prisync), які автоматично коригують ціну товару у видачі маркетплейсу, щоб тримати її на 1 грн нижчою за головного конкурента, зберігаючи при цьому задану мінімальну маржу.

Застосування алгоритмічного та динамічного ціноутворення забезпечує бізнесу максимізацію маржинальності шляхом продажу товарів і послуг за найвищою ціною, яку ринок готовий прийняти в конкретний момент. Завдяки високій швидкості реакції штучний інтелект здатен обробляти тисячі товарних позицій за мілісекунди, що повністю перевершує людські можливості та гарантує автоматичну оптимізацію складських залишків із прискоренням оборотності товарів без залучення менеджерів.

Автоматизація ланцюгів постачання та логістики знаменує фундаментальний перехід від реактивного управління складськими запасами до предиктивного. Завдяки алгоритмам машинного навчання бізнес отримує можливість завчасно передбачати потреби ринку та автоматизувати закупівельні процеси без участі людини. На відміну від традиційних підходів, які спиралися виключно на історичні дані продажів, сучасні моделі машинного навчання аналізують багатофакторні часові ряди з урахуванням сезонності, маркетингових кампаній, прогнозу погоди, макроекономічних індикаторів та навіть трендів у соціальних мережах, чітко розрізняючи випадкові сплески від реальних змін споживчого попиту.

На основі цього аналізу будується система автоматичного поповнення товарних запасів. Алгоритм постійно розраховує критичну точку перезаказування з урахуванням часу на виробництво та доставку товару від постачальника. Як тільки прогноз показує ризик виникнення дефіциту, система самостійно формує ордер на закупівлю та відправляє його безпосередньо в ERP-систему постачальника через API без залучення менеджерів.

Такий підхід повністю усуває проблему відсутності товару на складі, зберігаючи лояльність покупців, і одночасно запобігає затоваренню складів надлишковими запасами, що вивільняє значний обсяг оборотних коштів підприємства та зводить до мінімуму людський фактор у логістиці.

Трансформація обслуговування клієнтів у торгівлі та E-Commerce досягла якісно нового етапу завдяки розвитку розмовної комерції та автономних AI-агентів. Статичні правила й обмежені сценарії традиційних чат-ботів поступилися місцем гнучким системним рішенням на основі генеративного штучного інтелекту та великих мовних моделей. Класичні чат-боти працювали за жорстко заданими алгоритмами і відповідали лише на базові запитання, тоді як сучасні AI-агенти функціонують як повноцінні цифрові консультанти. Вони здатні розуміти складний контекст розмови, аналізувати неструктуровані запити, враховувати персональні вподобання клієнта та історію його попередніх покупок. Головна зміна полягає у здатності AI-агентів повністю супроводжувати угоду від першого звернення до післяпродажного обслуговування. На етапі консультації агент допомагає підібрати товар на основі природного діалогу, аналізуючи не лише текстові запити, а й завантажені користувачем фотографії чи

описи бажаних характеристик. Завдяки інтеграції через API з CRM-системами, каталогами та платіжними шлюзами, штучний інтелект самостійно перевіряє наявність товару на складі, формує кошик, розраховує персональні знижки та приймає оплату безпосередньо у вікні чату. Після здійснення покупки агент автономно оформляє доставку в службі логістики, надсилає трекінг-код та сповіщає клієнта про зміну статусу замовлення.

Для бізнесу така трансформація означає кардинальне підвищення конверсії продажів, оскільки клієнт отримує миттєве розв'язання своїх завдань у режимі 24/7 без очікування відповіді оператора. Одночасно підприємства значно скорочують операційні витрати на підтримку, перенаправляючи людські ресурси лише на розв'язання складних нестандартних ситуацій [3].

Становлення алгоритмічної економіки під впливом штучного інтелекту означає не просто цифровізацію окремих процесів, а фундаментальну перебудову бізнес-моделей у підприємництві та торгівлі. Перехід до управління на основі даних (Data-Driven approach) дозволяє бізнесу досягти максимальної адаптивності: від автоматичного коригування цін у режимі реального часу та предиктивної закупівлі товарів до створення повноцінних AI-консультантів, які автономно супроводжують клієнта на всіх етапах угоди.

Водночас успішна трансформація вимагає від підприємств подолання низки викликів, зокрема високої вартості впровадження технологій, ризиків роботи з неякісними даними та потреби в постійному підвищенні цифрової грамотності персоналу. Інтеграція штучного інтелекту в стратегічне та операційне управління стає вирішальним чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу на сучасному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краус Н. М., Краус К. М., Голобородько О. П. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного розвитку : монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2018. 308 с.
2. Agrawal A., Gans J., Goldfarb A. Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence. Boston : Harvard Business Review Press, 2018. 256 p.
3. Artificial Intelligence Index Report 2024 / Stanford University, Institute for Human-Centered AI. Stanford, 2024. 500 p. URL: <https://aiindex.stanford.edu/report/> (date of access: 15.08.2026).

УДК: 330.727.22:338.432

ОДНОРОГ М.А., канд. екон. наук

БАБАЯН А.Ю., магістрантка

Білоцерківський національний аграрний університет

maksym.odnorog@btsau.edu.ua

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У СФЕРІ АГРАРНОГО СЕРВІСУ

Досліджено особливості моделювання процесів управління іноземними інвестиціями у сфері аграрного сервісу та визначено основні чинники їх ефективного залучення.

Ключові слова: іноземні інвестиції, аграрний сервіс, моделювання, управління інвестиціями, інвестиційні процеси, аграрний сектор.

ODNOROG M., Candidate of Economic Sciences

BABAIAN A., Master's student

Bila Tserkva National Agrarian University

MODELING FOREIGN INVESTMENT MANAGEMENT PROCESSES IN THE AGRICULTURAL SERVICES SECTOR

This study examines the characteristics of modeling foreign investment management processes in the agricultural services sector and identifies the key factors for effectively attracting such investments.

Key words: foreign investment, agricultural services, modeling, investment management, investment processes, agricultural sector.

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки України значною мірою залежить від ефективності функціонування інфраструктури, яка забезпечує виробників необхідними матеріально-технічними, фінансовими, інформаційними, транспортними, логістичними та консультаційними послугами. Важливе місце в цій системі посідає аграрний сервіс, розвиток якого потребує значних обсягів фінансових ресурсів, сучасних технологій та інноваційних управлінських підходів [1, с. 290]. У цьому контексті залучення іноземних інвестицій може стати одним із важливих чинників модернізації підприємств аграрного сервісу та підвищення конкурентоспроможності аграрної економіки.

Іноземні інвестиції забезпечують не лише надходження фінансового капіталу, а й сприяють трансферу технологій, упровадженню сучасних методів управління, розвитку логістичної інфраструктури, цифровізації бізнес-процесів та формуванню нових каналів виходу на міжнародні ринки. Водночас інвестиційні процеси у сфері аграрного сервісу характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлено економічними, політичними, фінансовими, валютними, інфраструктурними та іншими ризиками. Саме тому виникає необхідність використання сучасних інструментів моделювання для обґрунтування управлінських рішень [2, с. 7].

Важливим елементом моделі є прогнозування ефективності інвестицій. Для цього можуть використовуватися методи кореляційно-регресійного аналізу, економетричного моделювання, сценарного аналізу та оптимізації.

В умовах високої невизначеності важливим напрямом моделювання є врахування ризиків. До основних ризиків іноземного інвестування у сфері аграрного сервісу належать валютний, фінансовий, політичний, регуляторний, ринковий, логістичний та операційний ризики. Їх комплексне врахування дає можливість сформулювати декілька сценаріїв розвитку інвестиційного процесу: оптимістичний, базовий та песимістичний [3, с. 46].

За оптимістичного сценарію передбачається стабілізація економічного середовища, розширення доступу до міжнародного фінансування, активізація інвестиційної діяльності та підвищення попиту на аграрні сервісні послуги. Базовий сценарій передбачає збереження існуючих тенденцій із поступовим відновленням інвестиційної активності. Песимістичний сценарій формується за умови погіршення макроекономічної ситуації, зростання валютних і фінансових ризиків та скорочення доступності іноземного капіталу.

Моделювання сценаріїв дозволяє визначити межі стійкості підприємства та своєчасно сформулювати альтернативні варіанти управлінських дій. Зокрема, підприємства аграрного сервісу можуть застосовувати диверсифікацію джерел фінансування, страхування інвестиційних ризиків, поетапну реалізацію інвестиційних проєктів, використання механізмів державно-приватного партнерства та залучення міжнародних фінансових інституцій.

Таким чином, моделювання процесів управління іноземними інвестиціями у сфері аграрного сервісу має ґрунтуватися на комплексному поєднанні економетричних, оптимізаційних та сценарних методів. Застосування такого підходу дозволяє підвищити обґрунтованість інвестиційних рішень, визначити ключові фактори ефективності капіталовкладень, оцінити потенційні ризики та сформулювати оптимальну структуру використання інвестиційних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бобровник Д. О. Моделювання впливу іноземних інвестицій на розвиток сільськогосподарських підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 1(25). С. 289–296. DOI: 10.25140/2411-5215-2021-1(25)-289-296.
2. Шуст О. А., Варченко О. М., Крисанов Д. Ф. та ін. Інвестиційне забезпечення аграрного сектору економіки України у довоєнний та повоєнний періоди. Економіка та управління АПК. 2023. № 1. С. 6–26.
3. Дудник О. Економіко-математичне моделювання як інструмент прогнозування впровадження стратегій розвитку в аграрному секторі. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 16. С. 45–52. DOI: 10.31891/mdes/2025-16-7.

БАТАЖОК С.Г., канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
batazhok@ukr.net

ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСУВАННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Розвиток інструментів фінансування енергоефективних заходів сприятиме загальному підвищенню енергетичної безпеки, збереженню довкілля та забезпеченню сталого розвитку України.

Ключові слова: енергоефективність, державні програми, кредити, гранти, фінансовий лізинг, факторингове фінансування.

BATAZHOK S., Candidate of Economic Sciences
Bila Tserkva National Agrarian Universit

INSTRUMENTS FOR FINANCING ENERGY EFFICIENCY MEASURES TO ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Solving the problems of financing energy efficiency measures will contribute to increasing energy security, preserving the environment and ensuring sustainable development.

Key words: energy efficiency, government programs, loans, grants, financial leasing, factoring financing.

Енергоефективність є ключовим елементом сталого розвитку. У сучасних умовах з'являються проблеми, які пов'язані пошуком інструментів фінансування для впровадження енергоефективних заходів для забезпечення сталого розвитку.

В Україні джерелами фінансування, що підтримують такі ініціативи є Фонд декарбонізації, Фонд енергоефективності та Державна програма 5 %-7 %-9 %.

Державний фонд декарбонізації та енергоефективної трансформації створюється у складі спеціального фонду Державного бюджету України. Його основними інструментами фінансування є: екологічний податок, кредити, що залучаються державою від іноземних держав, іноземних фінансових установ і міжнародних фінансових організацій для підготовки та реалізації публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій.

Кошти фонду спрямовуються на: фінансове забезпечення кредитування, фінансового лізингу, факторингу, гарантування реалізації енергоефективних заходів, впровадження енергосервісу, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю [1].

Мінімальний розмір кредиту становить від 120 тис. грн, максимальний розмір кредиту до 90 млн грн, максимальний строк кредиту становить до 10 років включно; мінімальний внесок, який самостійно сплачує позичальник, установлюється у розмірі не менш як 15 % вартості товарів, робіт і послуг, передбачених для здійснення заходів за проєктами у сфері енергоефективності.

Лізинг енергоефективного обладнання здійснюється на таких умовах: основна винагорода лізингодавця становить до 9 % річних включно. Розмір державної підтримки за одним договором становить від 100 тис. грн до 90 млн грн включно; мінімальний строк один рік, максимальний строк до семи років; мінімальний перший (початковий) лізинговий платіж, який сплачує лізингоодержувач, встановлюється у розмірі не менш як 15 % вартості енергоефективного, енергозберігаючого обладнання.

Факторингове фінансування може бути надано фактором в розмірі до 90 % суми грошової вимоги. Умови проведення: обсяг факторингового фінансування становить від 150 тис. грн до 25 млн грн включно; базова винагорода за факторингове фінансування становить не більш як 7 % річних.

Максимальна сума кредиту за яким надається державна підтримка шляхом здешевлення кредитів суб'єкту господарювання не перевищує 60 млн грн, крім: кредиту, що надається

фізичній особі підприємцю, який не перевищує 5 млн грн; підприємствам виробникам теплової енергії, підприємствам водопостачання та водовідведення, який не перевищує 90 млн грн; виконавцям енергосервісу, який не перевищує 20 млн грн. Максимальний строк кредитування за кредитами, за якими надається державна підтримка, не повинен перевищувати 10 років включно. Здешевлення кредитів здійснюється шляхом щомісячної компенсації відсотків за кредитом суб'єкту господарювання у розмірі 12 % річних, а для проєктів, за якими використовується обладнання національного виробництва 14 % річних [2].

Також передбачено залучення міжнародних кредитів та грантів, які будуть використані для впровадження нових технологій.

Фонд енергоефективності був створений з метою підтримки енергоефективних заходів у житловому секторі, після початку повномасштабної війни розширив свою діяльність, зокрема з відновлення будівель, зруйнованих або пошкоджених внаслідок збройної агресії російської федерації проти України. Фонд надає фінансову допомогу у вигляді грантів на реалізацію проєктів із підвищення енергоефективності. Основними інструментами фінансування є державний бюджет України; кошти міжнародних партнерів, таких як Європейський Союз та уряд Німеччини.

Основні програми фонду:

Програма «Енергодім»: енергомодернізація житлових будинків. Учасниками програми можуть бути лише об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ). Програма «Енергодім» надає можливість кожному співвласнику будинку відчутти переваги комплексної енергомодернізації. Завдяки такій модернізації учасники отримують часткове відшкодування витрат на заходи з енергоефективності у розмірі від 40 до 70 %.

Програма «Віднови дім»: відбудова пошкоджених будинків. Це грантова програма, метою якої є фінансування будівельних робіт з відновлення житлових будинків, пошкоджених внаслідок війн. Фонд надає учасникам ОСББ грант, який виплачується на безоплатній та безповоротній основі у розмірі 100 % вартості витрат на роботи і матеріали. Загальна сума гранту складається з сум першого (60 %) та другого траншів (40 %) і не може перевищувати граничну суму 10 млн грн на один об'єкт відновлення.

Програма «Грін дім»: встановлення альтернативних джерел енергії. Програма спрямована на стимулювання використання альтернативних джерел енергії у багатоквартирних будинках. За умовами програми фонд надає фінансування її учасникам у формі гранту на безоплатній та безповоротній основі. Сума гранту до 70 % вартості обладнання та до 50 % вартості генератора [3].

Державна програма «Доступні кредити 5 %-7 %-9 %» для забезпечення енергоефективності та енергетичної незалежності реалізується через Фонд розвитку підприємництва, що створений на базі Німецько-Українського фонду за рішенням Уряду України, та уповноважені банки. Максимальна сума інвестиційного кредиту становить до 250 млн грн. Програма «Доступні кредити 5-7-9 %» є складовою політики розвитку українських виробників «Зроблено в Україні» і спрямована на стимулювання мікро-, малого та середнього бізнесу через здешевлення кредитних ресурсів за рахунок державних компенсацій або державних гарантій. Для бізнесу, що працює в зонах високого воєнного ризику, програма передбачає знижену ставку на інвестиційні кредити – 1 % річних протягом перших 5 років та 5 % – надалі. З 2024 року програма фокусується на підтримці кредитування інвестиційних проєктів, які створюють робочі місця, сприяють модернізації бізнесу та відновленню економіки. Підприємці можуть залучити кошти на розвиток виробництва, енергозбереження, інфраструктури чи відбудову зруйнованих війною об'єктів [4].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 2010р. № 2456-VI. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
2. Про затвердження Порядку використання коштів державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від від 21 06. 2024 р. № 761. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024>
3. Фонд енергоефективності: вебсайт. URL: <https://eefund.org.ua/pro-fond/>
4. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vidnovliuiemo-enerhoteploheneneratsiiu-uriad-rozshyryv-prohamu-dostupni-kredyty-5-7-9>

ГОЛОВКО Л.В., канд. екон. наук

Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України
holovko_lilia@ukr.net

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ВОЄННОГО ТА ПОВОЄННОГО ПЕРІОДУ

Визначено ключові стратегічні пріоритети розвитку публічного управління на місцевому рівні в умовах війни та повоєнного відновлення. Особливу увагу приділено зміцненню спроможності територіальних громад, багаторівневого управління та підвищенню їхньої стійкості.

Ключові слова: стратегічні пріоритети, територіальні громади, публічне управління, воєнний стан, повоєнне відновлення, муніципальна стійкість.

HOLOVKO L., Candidate of Economic Sciences

Mykhailo Ptoukha Institute of Demography and Quality of Life Research, National Academy of Sciences of Ukraine

STRATEGIC PRIORITIES OF PUBLIC ADMINISTRATION DEVELOPMENT IN TERRITORIAL COMMUNITIES OF THE WAR AND POST-WAR PERIOD

Key strategic priorities for the development of public administration at the local level in the context of war and post-war reconstruction have been identified. Particular attention is paid to strengthening the capacity of territorial communities, multi-level governance and increasing their resilience.

Key words: strategic priorities, territorial communities, public administration, martial law, post-war reconstruction, municipal resilience.

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування системи публічного управління на місцевому рівні, одночасно підвищивши роль територіальних громад у забезпеченні життєдіяльності населення, цивільної безпеки, наданні публічних послуг, підтримці внутрішньо переміщених осіб, відновленні критичної інфраструктури та забезпеченні стійкості територій. Водночас воєнні ризики, нерівномірність масштабів руйнувань, демографічні зміни, дефіцит людських ресурсів та обмеженість фінансових можливостей громад формують потребу в перегляді підходів до організації публічного управління.

Актуальність посилення спроможності територіальних громад зумовлена також масштабом повоєнного відновлення України. За даними п'ятої спільної оцінки потреб України на відновлення та реконструкцію (RDNA5), станом на 31 грудня 2025 р. загальна потреба у відновленні та реконструкції України оцінюється майже у 588 млрд дол. США протягом наступного десятиліття, тоді як прямі збитки перевищили 195 млрд дол. США. Найбільші масштаби пошкоджень і потреб зосереджені, зокрема, у житловому секторі, транспорті та енергетиці [1]. Це означає, що територіальні громади будуть не лише отримувачами ресурсів відновлення, а й безпосередніми суб'єктами планування, реалізації та моніторингу значної частини відповідних проєктів.

У таких умовах стратегічний розвиток публічного управління доцільно розглядати не як повернення до довоєнної моделі функціонування органів місцевого самоврядування, а як перехід до адаптивної, стійкої, цифрової, людиноцентричної та багаторівневої моделі управління, орієнтованої на відновлення людського потенціалу, територіальний розвиток та європейську інтеграцію. Першочерговим стратегічним пріоритетом є зміцнення інституційної та управлінської спроможності органів місцевого самоврядування.

Війна посилила відмінності між громадами за кадровим, фінансовим та організаційним потенціалом. Особливо вразливими є невеликі, сільські та територіально віддалені громади, де можливості залучення кваліфікованих кадрів, підготовки інвестиційних проєктів, стратегічного планування та управління міжнародною допомогою є обмеженими. OECD наголошує, що навіть до повномасштабної війни спроможність громад істотно відрізнялася, а сільські громади

частіше повідомляли про недостатність кадрового потенціалу для виконання стратегічних, бюджетних та інвестиційних функцій [2].

У зв'язку з цим пріоритетними напрямами мають стати:

- професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування;
- розвиток компетентностей у сфері стратегічного планування, проєктного менеджменту, публічних інвестицій та залучення міжнародної допомоги;
- створення механізмів кадрового резерву для громад;
- розвиток міжмуніципального співробітництва та спільного використання фахівців;
- запровадження системи оцінювання результативності діяльності органів місцевого самоврядування;
- посилення спроможності громад до управління процесами відновлення.

Таким чином, кадрова політика територіальних громад має поступово переходити від переважно адміністративного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування до формування професійної управлінської спроможності, здатної забезпечувати реалізацію складних довгострокових проєктів.

Другим стратегічним пріоритетом є розвиток ефективної системи багаторівневого управління, яка забезпечуватиме узгодження державних, регіональних та місцевих пріоритетів.

В умовах війни централізоване прийняття рішень може бути необхідним для реагування на безпекові загрози, однак у процесах довгострокового відновлення надмірна централізація створює ризик недостатнього врахування специфіки конкретних територій. OECD рекомендує Україні уникати надмірно централізованого підходу до відновлення та використовувати територіально орієнтовану (place-based) модель, за якої місцеві потреби, ресурси та спроможності враховуються під час формування й реалізації державної політики [2].

Тому стратегічним завданням є посилення горизонтальної координації між громадами та вертикальної взаємодії з органами державної влади. Особливого значення набуває залучення органів місцевого самоврядування до формування державної політики відновлення, визначення пріоритетів фінансування, відбору інвестиційних проєктів та моніторингу їх реалізації. Такий підхід відповідає принципам децентралізації та дозволяє поєднати загальнодержавні цілі з територіально диференційованими потребами.

Значущим у воєнному і повоєнному періоді є підвищення стійкості та спроможності територіальних громад через здатність протистояти кризам і адаптуватися до змін із швидким відновленням базових функцій. Розвиток публічного управління має передбачати формування комплексної системи муніципальної стійкості, яка включатиме:

- цивільний захист та кризове управління;
- безперервність функціонування критичної інфраструктури;
- резервування ключових ресурсів;
- підготовку планів реагування на надзвичайні ситуації;
- розвиток укриттів та безпечного освітнього й соціального середовища;
- енергетичну та інфраструктурну стійкість;
- розвиток місцевих систем раннього попередження;
- інтеграцію питань безпеки до стратегій розвитку громад.

Стратегічне планування громад у повоєнний період має ґрунтуватися на принципі «відновлення з підвищенням стійкості», тобто відновлення інфраструктури та послуг повинно одночасно зменшувати вразливість територій до майбутніх криз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank. 23 February 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 26.08.2026).
2. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/63a6b479-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html (дата звернення: 26.08.2026).

НИКОНЕНКО О.А., доктор філософії в галузі економіки

ДАЛІБА О.В., магістрант

Білоцерківський національний аграрний університет

ksuwechka200@ukr.net

ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СЕЛЯНСЬКИХ (ФЕРМЕРСЬКИХ) ГОСПОДАРСТВ, ПРОБЛЕМИ ЇХ СТАНОВЛЕННЯ І ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ

Економічні засади функціонування селянських (фермерських) господарств (СФГ) базуються на поєднанні приватної власності на майно та землі, самостійному господарюванні, ринковій орієнтації та сімейній формі праці. Будучи первинною ланкою аграрного сектору, фермерські господарства покликані забезпечувати ефективне виробництво конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, раціональне використання земельних ресурсів та розвиток сільських територій.

Ключові слова: селянське (фермерське) господарство, проблеми розвитку, розвиток селянських (фермерських) господарств, шляхи підвищення ефективності селянських господарств.

NYKONENKO O., Doctor of Philosophy in Economics

DALIBA O., Master's student

Bila Tserkva National Agrarian University

ksuwechka200@ukr.net

ECONOMIC PRINCIPLES OF THE FUNCTIONING OF PEASANT (FARM) FARMS, PROBLEMS OF THEIR FORMATION AND EFFECTIVE DEVELOPMENT

The economic principles of the functioning of peasant (farm) farms (SFG) are based on a combination of private ownership of property and land, independent management, market orientation and family form of work. Being the primary link of the agrarian sector, farms are called upon to ensure the efficient production of competitive agricultural products, rational use of land resources and development of rural areas.

Key words: peasant (farm) economy, development problems, development of peasant (farm) farms, ways to increase the efficiency of peasant farms.

Аграрний сектор економіки є стратегічною основою забезпечення продовольчої безпеки держави, її експортного потенціалу та соціально-економічного розвитку сільських територій. Серед різноманіття організаційно-правових форм господарювання в агропромисловому комплексі особливе місце займають селянські (фермерські) господарства (СФГ). Будучи гнучкими та мобільними підприємницькими структурами, що ґрунтуються переважно на приватній власності та сімейній праці, вони здатні швидко адаптуватися до ринкової кон'юнктури й ефективно використовувати місцеві ресурси.

Актуальність дослідження економічних засад функціонування СФГ та проблем їхнього розвитку зумовлена тим, що в сучасних умовах ринкової трансформації, євроінтеграційних процесів та глобальних викликів фермерство виступає фундаментом для формування середнього класу на селі. Проте становлення цього сектору відбувається в умовах хронічного дефіциту інвестиційних ресурсів, складнощів із доступом до ринків збуту, недосконалості земельних відносин та наслідків деструктивних зовнішніх факторів.

Незважаючи на значний потенціал, процес становлення та сталого розвитку фермерських господарств супроводжується низкою системних перешкод:

1. Обмеженість фінансових ресурсів та дорожнеча кредитів: високі процентні ставки за комерційними кредитами та жорсткі вимоги банків до заставного майна роблять кредитні ресурси малодоступними для більшості дрібних і середніх фермерів. Це гальмує процеси модернізації технічного парку та придбання сучасних технологій.

2. Земельні питання та недосконалість ринку землі: проблеми з оформленням прав власності та оренди, бюрократичні бар'єри при розширенні земельного банку, а також ризики рейдерства суттєво обмежують інвестиційну привабливість господарств. Окрім того, концентрація земель у великих агрохолдингах створює жорстку конкуренцію за земельний ресурс.

3. Проблеми збуту продукції та диктат посередників: дрібні та середні фермери часто позбавлені можливості самостійно виходити на зовнішні ринки чи великі мережі через невеликі партії товарів, брак власних логістичних потужностей (овочесховищ, елеваторів) та відсутність розвиненої кооперації. Це змушує їх продавати продукцію за заниженими цінами посередникам.

4. Нестабільність державної підтримки: програми фінансової допомоги часто є фрагментарними, недостатніми за обсягами або супроводжуються складними адміністративними процедурами отримання, що найбільше б'є саме по малих виробниках.

5. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості: відтік працездатного населення до міст та за кордон призводить до гострої нестачі фахівців (агрономів, інженерів, бухгалтерів) і механізаторів безпосередньо в господарствах.

Розвиток селянських (фермерських) господарств у сучасних умовах є визначальним чинником забезпечення продовольчої безпеки, збереження сільських територій та утвердження соціально-економічної стабільності держави. Попри те, що СФГ довели свою здатність гнучко реагувати на ринкові виклики завдяки сімейній формі праці та приватному інтересу, їхній економічний потенціал реалізується далеко не повною мірою.

Для подолання зазначених проблем та забезпечення сталого розвитку фермерського руху необхідна комплексна трансформація як на рівні внутрішнього менеджменту господарств, так і на рівні державної політики. Ключовими напрямками є розвиток сільськогосподарської кооперації (для спільного зберігання, переробки та збуту продукції), розширення доступних програм пільгового кредитування й страхування ризиків у агросекторі, а також цифровізація виробничих процесів для підвищення їхньої рентабельності.

Селянські (фермерські) господарства є фундаментом сталого розвитку сільських територій, драйвером диверсифікації аграрного виробництва та ключовим елементом формування сільського середнього класу. Їхня економічна модель, що базується на поєднанні приватної власності, сімейної праці та високої мотивації до господарювання, забезпечує мобільність і здатність швидко адаптуватися до ринкових коливань.

Водночас повноцінна реалізація потенціалу СФГ стримується комплексом гострих проблем: обмеженим доступом до фінансово-кредитних ресурсів, складнощами з логістикою та збутом продукції через диктат посередників, недосконалістю земельних відносин, а також новими екологічними та геополітичними викликами. Вирішення цих завдань неможливе без синергії внутрішньої оптимізації бізнес-процесів і системної державної підтримки.

Стратегічними пріоритетами для забезпечення ефективного розвитку селянського фермерства мають стати розвиток агропромислової кооперації, розширення доступних програм пільгового фінансування та грантів, цифровізація виробництва й посилення консультативної допомоги. Саме комплексний підхід до усунення інституційних та ринкових бар'єрів дозволить фермерським господарствам зміцнити свої позиції в аграрному секторі та забезпечити високу конкурентоспроможність у контексті євроінтеграції України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бородіна О. М., Прокопа І. В. Розвиток сімейних фермерських господарств у контексті інклюзивного зростання сільських територій. Економіка і прогнозування. 2021. № 2. С. 7–25.
2. Гаврилюк А. В. Трансформація організаційно-економічних відносин у фермерських господарствах України в умовах євроінтеграції : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2020. 312 с.
3. Гойчук О. І., Прядко В. П. Ефективність функціонування малих та середніх агроформувань в умовах сучасних викликів. Економіка АПК. 2022. № 3. С. 38–47.
4. Державна служба статистики України. Сільське господарство України : статистичний збірник. Київ : Держстат України, 2024. 235 с.
5. Кернасюк Ю. М. Ринкова трансформація та ефективність виробничо-збутової діяльності фермерських господарств. Економіка АПК. 2023. № 1. С. 62–71.
6. Кирилюк І. М., Горянська Т. В. Фінансово-економічне забезпечення діяльності фермерських господарств в Україні. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 1 (91). С. 54–62.
7. Лупенко Ю. О. Агропромисловий комплекс України в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети відновлення. Економіка України. 2022. № 5. С. 3–18.
8. Малік М. Й., Єрмаков О. Ю., Гайдуцький Л. В. Формування та розвиток сімейного фермерства в аграрному секторі економіки : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. 248 с.
9. Прокопа І. В. Малий агробізнес в Україні: проблеми стійкості та адаптації до кризових умов. Економіка і прогнозування. 2023. № 4. С. 85–104.

ЗАЯЦЬ Т.А., д-р екон. наук

scap1605@gmail.com

ЗАЯЦЬ В.С., канд. екон. наук

Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України

ql.work2025@gmail.com

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗІЇ

Розглянуто актуальні проблеми економіки територіальних громад на засадах інклюзії в умовах воєнного періоду. Визначено пріоритетні напрями досягнення цілей інклюзивності на рівні громад та необхідні організаційно-економічні заходи.

Ключові слова: економіка громад, напрями розвитку, соціальні послуги, інклюзивність економіки, дотаційність бюджетів громад.

ZAIATS T., Doctor of Economic Sciences

ZAIATS V., PhD in Economics

Mykhailo Ptoukha Institute for Demography and Life Quality Research of the NAS of Ukraine

PRIORITY DIRECTIONS OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES ON THE BASIS OF INCLUSION

The current problems of the economy of territorial communities on the principles of inclusion in wartime conditions are considered. Priority areas for achieving the goals of inclusion at the community level and necessary organizational and economic measures are identified.

Key words: community economy, directions of development, social services, economic inclusiveness, subsidized community budgets.

Пріоритетним напрямом розвитку економіки територіальних громад в умовах воєнного часу є забезпечення інклюзивного спрямування, передовсім у сфері надання адміністративних і соціальних послуг, зайнятості, організації підприємництва. Принципи інклюзії імплементовано в сучасну державну політику країн-членів ЄС, спрямовану на формування внутрішнього ринку та його доповнення соціальними механізмами впливу. Політика, заснована на вимогах інклюзії, є концептуальною основою та інструментом сприяння економічному й соціальному розвитку територіальних громад. Її пріоритетними напрямами є: забезпечення доступності адміністративних і соціальних послуг, сприяння створенню нових робочих місць для осіб з особливими потребами; розвиток соціального підприємництва, покращення якості життя громадян.

У широкому загальнонауковому трактуванні інклюзію розглядають як процес залучення державних і недержавних структур, організацій, спільнот і окремих особистостей чи груп населення до певного виду суспільно значущої діяльності чи громадських процесів. Переваги втілення у практику розвитку громад принципу інклюзивності полягають у розширенні мережі соціальної взаємодії, її зміцненні, залученні до економічної чи громадівської активності не лише окремих суб'єктів, а й широке експертне середовище, що дає змогу опрацювати широке коло спільних проблем та прийняти управлінські рішення, що відповідають запитам більшості. Саме реалізація принципу інклюзивності прискорюватиме формування зрілого громадянського суспільства завдяки новим можливостям у сфері благодійництва, реалізації соціальних проєктів.

У вузькому значенні соціальну інклюзію пов'язують з державною і недержавною підтримкою соціально вразливих, неконкурентних на ринку верств населення; передовсім це стосується найменш соціально захищених осіб чи осіб з особливими потребами, а також тих, хто постраждав від дискримінації чи насилля. Поширеними є стереотипи, що умови інклюзивності можна створити лише в країнах з високим валовим внутрішнім продуктом або у громадах з належною територіальною доступністю об'єктів соціальної інфраструктури. Проте досвід останніх років довів, що інклюзивний простір можна створити у будь-якому соціальному середовищі за наявності політичної волі, відповідної стратегії та необхідних фінансових та організаційних ресурсів.

В Україні досягнення пріоритетних цілей і завдань соціальної інклюзії, її імплементації в розвиток територіальних громад передбачено реформою децентралізації системи управління, започаткованої у 2014 році. Процес передачі установ (зокрема, центрів соціальних служб), які раніше надавали соціальні послуги на районному рівні, у власність територіальних громад є одним з важливих кроків у цьому напрямі. Для утвердження принципу соціальної інклюзії на місцевому рівні, зокрема: сформовано перелік базових соціальних послуг, які надають жителям територіальних спільнот; визначено порядок надання адміністративних і соціальних послуг та встановлено терміни розгляду звернень громадян і прийняття відповідних рішень; визначено критерії визнання осіб/сімей такими, що потребують екстрених соціальних послуг.

В умовах війни досягнення цілей інклюзивного розвитку є складним завданням, яке обмежується низкою об'єктивних причин. Стрімке зростання чисельності внутрішньо переміщених осіб та висока міграційна активність населення за межі країни обумовлюють кризову ситуацію в громадах, коли потреба у зростаючих соціальних видатках поєднується із бюджетним дефіцитом. Кількість дотаційних територіальних громад в Україні під час війни істотно зросла, досягнувши в окремих регіонах майже 80 %. Істотно змінилась і структура видатків місцевих бюджетів [1].

Попри зазначені проблеми в Україні триває процес інформаційного забезпечення соціальної інклюзії на основі Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг, який дає змогу забезпечити їх адресність та територіальну доступність в електронній системі на офіційному Соціальному порталі Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України. На початку 2022 року в Реєстрі надавачів соціальних послуг розміщено інформацію про понад 3 тис. суб'єктів, які є юридичними особами чи фізичними особами-підприємцями. Переважна більшість надавачів соціальних послуг в територіальних громадах (майже 80 %) є державними та комунальними закладами чи організаціями, решта з них це громадські об'єднання, благодійні фонди та приватні суб'єкти. Приватний сектор надавачів соціальних послуг розвивається переважно у великих містах з відповідним платоспроможним попитом [2,3].

У площині практичних дій реалізація вимог інклюзивності в розвитку економіки територіальних громад передбачає такі основні пріоритети та організаційно-економічні заходи, спрямовані на їх досягнення.

По-перше, це інвентаризація наявних активів громад, проведення повного аудиту майна, нежитлових і житлових приміщень, земельних ділянок та інших об'єктів комунальної власності для виявлення нових джерел поповнення місцевого бюджету.

По-друге, виявлення реальних можливостей створення спільних для декількох громад інфраструктурних закладів, передовсім освітніх і медичних, а також громадських просторів, необхідних для неформального спілкування в громадах.

По-третє, розвиток соціального підприємництва в територіальних громадах для працевлаштування ветеранів війни, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб на основі укладання відповідних угод про партнерство.

По-четверте, запровадження в громадах конкурсів, спрямованих на відбір і втілення у життя успішних соціальних проєктів, які відповідають інтересам мешканців громади навіть в умовах фінансового дефіциту.

По-п'яте, забезпечення прозорості бюджетного процесу на основі постійного звітування структур місцевого самоврядування щодо доходів та видатків місцевих бюджетів.

Отже, забезпечення інклюзивності в економічному розвитку громад потребує системного підходу, імплементації цих принципів у документи стратегічного спрямування для формування фундаменту сталого відновлення у воєнний і повоєнний періоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджети територіальних громад України. URL: <https://decentralization.ua/finance/dashboard> (дата звернення 23.08.2026).
2. Дашборд надавачів соціальних послуг Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України. URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/revestr-nadavachiv-ta-otrymuvachiv-sotsialnykh-posluzh-shcho-tse-i-yak-vin-pratsyuye> (дата звернення 23.08.2026).

3. Заяць Т.А., Заяць В.С. Соціальна інклюзія на місцевому рівні: досягнення і основні завдання воєнного періоду. The scientific heritage (Budapest, Hungary), № 115, 2023, С. 18-22. URL:<https://www.scientific-heritage.com/wpcontent/uploads/2022/07/The-scientific-heritage-No-93-93-2022.pdf> (дата звернення 23.08.2026).

UDC 351.8:316.33

SOVA O., PhD (Economics)

Mykhailo Ptoukha Institute for Demography and Life Quality Research of the National Academy of Sciences of Ukraine

Email: sovy@ukr.net

GOVERNANCE SCENARIOS OF SOCIAL CAPITAL CONVERSION TO A LOCAL DEVELOPMENT RESOURCE

This paper explores the role of social capital as a critical resource for ensuring the resilience and post-war recovery of territorial communities in Ukraine. The concept of social capital conversion within the public governance system is defined as a targeted process of transforming societal trust, social networks, and civic engagement into measurable socio-economic outcomes. Based on the level of institutional capacity of local self-government bodies and civil society activity, three managerial scenarios are conceptualized and compared: inertial, adaptive-participatory, and strategic-innovative. Strategic steps for local authorities to successfully implement the transformation scenario are outlined, focusing on the institutionalization of trust, infrastructure development, and cohesion monitoring.

Key words: social capital, public governance, local development, capital conversion, governance scenarios.

Under conditions of systemic instability, transformational challenges, and the necessity of post-war recovery of territorial communities in Ukraine, traditional economic and material-technical resources become insufficient for ensuring their resilience. Social capital – a set of institutional and interpersonal trust, social networks, mutual responsibility, and shared values – serves as a key factor source of internal self-organization and adaptability of local ecosystems. In the context of Ukrainian local governance, empirical evidence confirms that decentralization reform has significantly enhanced institutional trust and civic engagement at the community level [1]. However, in most domestic communities, social capital remains in a latent or fragmented state. There arises an objective need to develop effective public governance mechanisms capable of ensuring its conversion – the transformation of social cohesion potential into a real, measurable resource for local development.

In the context of public governance, the conversion of social capital is a purposeful managerial process of establishing institutional conditions, organizational and economic mechanisms, and digital tools that allow transforming social ties, trust, and resident engagement into tangible socio-economic outcomes for the community (improving the quality of life, attracting investment, enhancing security, integrating IDPs, and constructing infrastructure facilities).

Empirically, both bonding and bridging dimensions of social capital have been confirmed as key determinants of perceived community resilience during structural challenges [2]. Depending on the level of institutional development of local self-government bodies (LSGs) and civil society activity, we have identified three key governance scenarios for such conversion:

1. Inertial (passive) scenario. Characterized by the lack of a systemic policy within LSGs regarding work with social capital. Interaction with residents is formal in nature. Social capital is utilized spontaneously (primarily in crisis situations). Conversion occurs solely at the micro-level (*bonding capital* – connections within close-knit groups).

2. Adaptive-participatory scenario. Based on the implementation of specific targeted engagement tools (participatory budgeting, public hearings). LSGs act as coordinators. A partial conversion of *bridging capital* takes place – integrating IDPs, fostering collaboration between local businesses and volunteers.

3. Strategic-innovative scenario. Social capital is recognized as a fundamental strategic resource of public governance. An ecosystem of partnership is established (*bonding, bridging, and linking capital* – connections with authorities and external donors). Digital platforms for local democracy, community activity centers, and Local Development Agencies are introduced.

To systemically compare the highlighted approaches, identify their specific features, and evaluate the final outcomes for territorial communities, a comparative analysis of these governance alternatives was conducted (Table 1).

Table 1 – **Comparative characteristics of governance scenarios for social capital conversion**

Comparison parameter	Inertial scenario	Adaptive-participatory	Strategic-innovative
Dominant capital type	Bonding	Bridging	Linking
Role of public governance bodies	Reactive / Observer	Coordinator / Facilitator	Institutional catalyst / Ecosystem arbiter
Key tools	Traditional appeals	Participatory budgeting, hearings	Digital platforms, Development agencies, smart communities
Conversion result	Point self-organization	Local social projects	Long-term quality of life, ecosystem resilience

Source: compiled by the author.

To ensure a successful transition to the strategic-innovative scenario, public governance bodies must implement the following priority steps:

- Institutionalization of trust: ensuring transparency in managerial decision-making and open data accessibility.
- Infrastructural support: creating physical and digital spaces for co-designing and joint project development (hubs, youth centers).
- Monitoring and evaluation: incorporating metrics and indicators for measuring social cohesion levels into community development strategies.

The conversion of social capital into a local development resource is a non-automatic process that requires targeted managerial intervention. Selecting the strategic-innovative scenario enables public governance bodies to transform societal potential into an actual factor of economic resilience, self-sufficiency, and recovery for territorial communities.

LIST OF REFERENCES

1. Arends H., Brik T., Herrmann B., Roesel F. Decentralization and trust in government: Quasi-experimental evidence from Ukraine. *Journal of Comparative Economics*. 2023. No 51(4). P. 1356–1365. DOI: 10.1016/j.jce.2023.08.002
2. Lee J. Bonding and bridging social capital and their associations with self-evaluated community resilience: A comparative study of East Asia. *J. Community Appl. Soc.* 2020. No 30. P. 31–44. DOI: 10.1002/casp.2420

УДК 378.4:005.336/.342

ЗАДОРЖНА Р.П., канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
 ruslana.zadorozhna@gmail.com

РЕШЕТНИКОВА О.В., канд. екон. наук
Полтавський державний аграрний університет
 olha.reshetnikova@pdau.edu.ua

ПОТЕНЦІАЛ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ СТАРТАПІВ ЯК ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЄКТІВ

Окреслено відмінність стартапу та традиційного бізнесу. Визначено види стартапів за основним профілем діяльності та технологічною складністю продукту. Розглянуто особливості низько-, високо- та глибокотехнологічних стартапів та характерні аудиторії їх розробників в контексті університетських стартап-проектів.

Ключові слова (Key words): університетський стартап, product-market fit, low-tech стартап, hi-tech стартап, deep-tech стартап.

ZADOROZHNA R., Candidate of Economic Sciences
Bila Tserkva National Agrarian University
RESHETNIKOVA O., Candidate of Economic Sciences
Poltava State Agrarian University

POTENTIAL OF UNIVERSITY STARTUPS AS TECHNOLOGY PROJECTS

The differences between a startup and a traditional business are outlined. Types of startups are identified based on their main area of activity and the technological complexity of their product. The characteristics of low-tech, high-tech and deep-tech startups, as well as the typical audiences of their developers, are examined in the context of university startup projects.

Key words: university startup, product-market fit, low-tech startup, hi-tech startup, deep-tech startup.

Заснування та підтримка створення стартапів в закладах вищої освіти є однією з важливих форм інноваційної діяльності університетів та розвитку підприємницької культури здобувачів вищої освіти. Успішність таких відомих технологічних компаній як Google, Microsoft, Facebook, котрі вирости з університетських проєктів, є переконливим свідченням доцільності та перспективності такої діяльності.

Загалом стартап як форма реалізації підприємницької ініціативи являє собою швидко зростаючу бізнес-модель, що використовується впродовж нетривалого часу в умовах високої невизначеності для розробки принципово нового продукту, котрий би задовольняв специфічні потреби споживачів [1, с. 31].

Продукт (послуга) стартапу є новим інноваційним рішенням на ринку, де вже існує конкуренція. Наявні учасники ринку вирішують запити та «болі» споживачів в певний більшою чи меншою мірою традиційний спосіб, тоді як стартап пропонує для цього принципово новий варіант, якісно відмінний від існуючих аналогів. В цій інноваційності і є головна відмінність стартапу від звичайного бізнес-проєкту.

За основним профілем діяльності стартапів розрізняють, зокрема, торговельні, сервісні, освітні, фінансові, медичні, культурні, фуд-проєкти (ресторанні, доставка їжі тощо), медіа-стартапи тощо.

Сучасному етапу технологічного розвитку притаманна висока динаміка інновацій, скорочення життєвого циклу технологій, цифрова трансформація бізнес-процесів, підвищення важливості даних як стратегічного економічного ресурсу, поєднання об'єктів фізичного світу з цифровими системами, розвиток хмарних технологій, роботизації та біотехнологій. Відтак значна частина сучасних стартапів мають в собі вагому технологічну складову. Саме технологічні проєкти є піонерами змін і найбільше приваблюють інвесторів завдяки перспективам масштабування і прибутковості [2].

В залежності від технологічної складності продукту стартапи поділяють на низько-, високо- і глибокотехнологічні [3, с. 15–16].

Низькотехнологічні (low-tech) проєкти – це практикоорієнтовані стартапи з відносно простими, недорогими і легко відтворюваними технологіями розробки для сформованих ринків. Для них є характерним використання готового програмного забезпечення та програмного забезпечення з відкритим кодом; відносно короткий час виходу на ринок та отримання першого доходу. Відтак низькотехнологічні стартапи менш ризикові та потребують меншого фінансування. Такі проєкти зосереджуються не стільки на технологічній складності продукту, скільки на його практичності, доступності та ринковій готовності, що робить їх доволі поширеними (онлайн-магазини, маркетплейси, агрегатори послуг, сервіси бронювання).

Високотехнологічні (hi-tech) стартапи пропонують нові технології з більш широкими можливостями та функціоналом; споживачами для них виступають окремі корпорації або цілі галузі економіки. Такі проєкти потребують ґрунтовних та витратних науково-дослідних робіт та ітераційного прототипування. Ринок для продукту високотехнологічного стартапу неусталений, відтак комерціалізація може відбуватись повільно. Проте у випадку знаходження product-market fit (співпадіння пропозиції проєкту та потреб ринку) такий стартап може виявитись надприбутковим. Hi-tech проєкти найбільш поширені в тих сферах, де технологія є основним конкурентним бар'єром для входу на ринок (штучний інтелект, кібербезпека, SaaS-сервіси, фінансові технології, телемедицина тощо).

Глибокотехнологічні (deep-tech) проєкти є найбільш масштабними та амбітними серед технологічних стартапів. Вони націлені на вирішення глобальних соціально-економічних та екологічних проблем. Використовувані ними технології є революційними, проте для їх ринкової адаптації потрібні значні капіталовкладення і тривалий час.

Інвестиційною особливістю глибокотехнологічних проєктів є відстрочена прибутковість, оскільки в циклі їх розробки пріоритетність вирішення належить не комерційним, а науковим проблемам. Для досягнення зрілості такі підприємства потребують від 10 до 15 років, натомість традиційні венчурні фонди як джерела приватного капіталу орієнтуються на цикли 7–10 років. Цей розрив актуалізує потребу пошуку грантових коштів та державних програм для фінансування deep-tech проєктів. З огляду на масштабність, вони зазвичай не можуть бути віднесені до певної конкретної сфери, а є міжгалузевими. Основними доменами їх застосування є оборона та безпека, космос, робототехніка, енергетика, передові матеріали та квантові обчислення [4].

Відмінність hi-tech та deep-tech проєктів полягає в тому, що перші стосуються найбільш сучасних технологій, які вже є комерційно доступними, тоді як другі ще тільки розширюють межі можливого.

В умовах технологічної глобалізації саме університети стали найбільш важливими інституційними майданчиками міжнародного науково-технологічного обміну [5, с. 270]. Заснування та розвиток наукомістких стартапів в університетах відбувається на усіх трьох розглянутих рівнях технологічної складності продукту. Проте в hi-tech та deep-tech стартапах переважно працюють аспіранти та науково-педагогічні працівники, які вже накопичили достатню експертність та мають власні наукові доробки, часто відповідним чином захищені як об'єкти інтелектуальної власності і придатні для комерціалізації. Крім того, університети виконують не лише прикладні, але і фундаментальні дослідження з тривалим циклом розробки та не завжди з чітко визначеним результатом. Залучення ними грантового фінансування знижує потребу у відносно короткостроковому венчурному капіталі, більш чутливому до швидкості досягнення ринкової успішності продукту.

В той же час низькотехнологічні стартапи є вдалим варіантом для залучення студентів до інноваційної діяльності. Достатньо низькі вимоги до започаткування студентського стартапу у вигляді необхідних знань, капіталу та інфраструктури, швидкий зворотний зв'язок від споживачів та некритичність невдачі дозволяють студентам протестувати свої гіпотези та опанувати основи інноваційного підприємництва в комфортних умовах alma mater.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазур І., Буга М. Стартап як новий зміст у підприємстві. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка». 2020. № 2(209). С. 26-32.
2. Bondarenko R. Types of Startups and What They Mean. URL: <https://evnedevelop.com/blog/development/types-of-startups> (дата звернення: 01.09.2026).
3. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с
4. Schilling M. What Is Deep Tech? Definition, Examples, and Why It Matters in 2026. URL: <https://www.deeptech.build/content/what-is-deep-tech> (дата звернення: 02.09.2026).
5. Галенко О. М., Поворозник М. Ю. Роль університетів в стимулюванні розвитку інновацій. Економічний простір. 2025. № 197. С. 270-275.

УДК 330

СІРЕНКО Ю.В., головний економіст

Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України
sirenko_yulia@ukr.net

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасні виклики сьогодення та необхідне відновлення економіки України постали перед державою та суспільством та є нині актуальними. У тезах проаналізовано пріоритетні цілі формування стратегії розвитку регіонів. Особливий акцент зроблено на покращення якості життя населення.

Ключові слова: регіональний економічний розвиток, економічна спроможність, кластерно-мережева модель, якість життя населення, конкурентоспроможність.

PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S ECONOMY

The current challenges of today and the necessary restoration of the Ukrainian economy have arisen before the state and society and are currently relevant. The theses analyze the priority goals of forming a regional development strategy. Special emphasis is placed on improving the quality of life of the population.

Key words: regional economic development, economic capacity, cluster-network model, quality of life of the population, competitiveness

Успішність реалізації в Україні економічних реформ, цілей Плану повоєнного відновлення, розбудова цілісної системи злагодженої взаємодії та розвитку економічних систем на всіх рівнях адміністративно-територіального устрою багато в чому залежать від раціонально сформованої системи управління регіональним економічним розвитком. Процес управління не передбачає безпосереднього втручання в бізнес-процеси суб'єктів господарювання, натомість ключові функції управління мають бути спрямованими на створення сприятливих умов для залучення інституціональних інвесторів, відтворення здійснених капіталовкладень, на формування справедливих умов розподілу фінансово-бюджетних ресурсів громад у горизонтальному та центр-периферійному вимірах, забезпечення спроможності громад до саморозвитку, формування більших можливостей для стимулювання розвитку підприємництва та зайнятості на рівні територіальних громад. На необхідності розбудови ефективної системи управління на всіх рівнях врядування як основи для реалізації Плану відновлення України наголошують міжнародні консультанти, експерти та аудитори [1, 2].

Економічна складова спроможності регіональних утворень є визначальною і першочерговою для вирішення питань підвищення рівня добробуту та якості життя населення в громадах на засадах реалізації соціально-екологічних ініціатив та постулатів сталого розвитку. Фінансово-бюджетна спроможність територіальних громад, яка наразі визначається як один з індикаторів успішності функціонування територіальних громад, у свою чергу, є вже похідною від таких характеристик регіональних систем, як економічна здатність до саморозвитку, конкурентоспроможність господарських комплексів громад, районів, областей, у яких здійснюється безпосереднє продукування доданої вартості, і слугує достовірним мірилом успішності стимулювання адміністраціями громад процесів ведення господарської діяльності та основою для фінансово-матеріального забезпечення життєдіяльності громад [3].

Ключовим пріоритетом у державній регіональній політиці є забезпечення достатньо високого рівня оплати праці для найманих працівників і належних можливостей для розвитку малого і середнього бізнесу. Відповідно до одного з ключових принципів формування регіональної політики в Україні та в ЄС – найбільш дієвими є заходи регулювання, які застосовують на локальному рівні з максимальним наближенням до громадян, споживачів державних послуг, у разі, якщо такі заходи можна реалізувати на базовому рівні і немає потреби в додатковій координації на вищих рівнях – районному, обласному, національному. В Україні прямі податкові повноваження щодо стимулювання зайнятості для органів місцевого самоврядування відсутні, оскільки основні податки, які справляються із заробітної плати, та нарахування є загальнодержавними. Найбільш перспективними галузями економіки України є: оборонна промисловість, агропереробка, енергетика, ІТ та будівництво, що у разі успішного проведення комплексу заходів в даних галузях використовуючи інновації, приведе до втілення великих стратегічних ініціатив і проектів за межами держави.

На мою думку ще одним важливим стратегічним пріоритетом розвитку інноваційних галузей економіки є формування кластерно-мережових моделей, а формування і розвиток кластерів є ефективним механізмом залучення прямих іноземних інвестицій та активізації зовнішньоекономічної інтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Heyets V.M. New pragmatism as an instrument to achieve a better future. Ekon. Teor. 2017. (1): 5–24. <https://doi.org/10.15407/etet2017.01.005> [Геєць В.М. Новий прагматизм – інструмент досягнення кращого майбутнього. Економічна теорія. 2017. № 1. С. 5–24].

2. Heyets, V.M., Grytsenko A.A. "New pragmatism" as an instrument of inclusive globalization. *Ekonomika Ukrainy*. 2019. (1): 3–15. [Гесєць В.М., Гриценко А.А. «Новий прагматизм» як інструмент інклюзивної глобалізації. *Економіка України*. 2019. № 1. С. 3—15.]

3. Horiachuk V.F., Nazareno Yu.A. Gros s value added as the main indicator of enterprise productivity. *Economic Innovations*. 2020. 22(2): 25–33. [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.2\(75\).25-33](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.2(75).25-33) [Горячук В.Ф., Назарено Ю.А. Валова додана вартість як головний показник продуктивності діяльності підприємств. *Економічні інновації*. 2020. Т. 22, № 2. С. 25–33].

УДК 351.9:328.185:339.92

АРБУЗОВА Т.В., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

tv_arbuzova@ukr.net

РОЛЬ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ФАКТОРУ ФОРМУВАННЯ ЯКІСНОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Розглянуто роль антикорупційної політики у підвищенні якості міжнародних економічних відносин. Обґрунтовано вплив ефективних антикорупційних інструментів на зниження корупційних ризиків, трансакційних витрат та інвестиційних бар'єрів.

Ключові слова: антикорупційна політика, корупція, міжнародні економічні відносини, міжнародна торгівля, інвестиції, економічна інтеграція.

ARBUZOVA T., Candidate of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

THE ROLE OF ANTI-CORRUPTION POLICY AS A FACTOR IN SHAPING A HIGH-QUALITY ENVIRONMENT FOR INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

The role of anti-corruption policy in enhancing the quality of international economic relations have been considered in the article. The impact of effective anti-corruption instruments on reducing corruption risks, transaction costs, and investment barriers has been substantiated.

Key words: anti-corruption policy, corruption, international economic relations, international trade, investments, economic integration.

Антикорупційна політика в сучасних умовах має розглядатися не лише як механізм запобігання корупційним правопорушенням у межах національної системи публічного управління, а і як важливий фактор формування якісного середовища міжнародних економічних відносин. Її результативність безпосередньо впливає на рівень довіри іноземних інвесторів, передбачуваність регуляторного середовища, чесність конкуренції, ефективність використання публічних ресурсів та здатність держави інтегруватися у міжнародні економічні та виробничі мережі. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) наголошує, що ефективні системи доброчесності створюють умови для економічного зростання, справедливої конкуренції та інвестицій, тоді як корупція підвищує витрати, посилює невизначеність і стримує інвестиційну активність [1, с. 15].

У цьому контексті антикорупційну політику доцільно трактувати як інституційний механізм зниження трансакційних витрат та економічних ризиків, пов'язаних із веденням міжнародної економічної діяльності. Іноземний інвестор оцінює не лише безпосередню економічну дохідність потенційного проекту, а й передбачуваність правил, захищеність прав власності, незалежність судової системи, прозорість державних процедур та можливість конкурувати без неформальних платежів [2, с. 76–77]. Світовий банк також визначає непередбачувані корупційні витрати, слабкість верховенства права та викривлення конкуренції серед факторів, які знижують інвестиційну привабливість держави [3].

Особливо важливим є вплив антикорупційної політики на прямі іноземні інвестиції (ПІІ). Створення прозорого та передбачуваного бізнес-середовища зменшує ризики для міжнародного капіталу. Водночас наукові дослідження демонструють, що залежність між корупцією та ПІІ не

є механічною: вона залежить від якості інститутів, особливостей країни та конкретних умов інвестування. Зокрема, дослідження ОЕСР показує, що дотримання стандартів Конвенції ОЕСР про боротьбу з підкупом іноземних посадових осіб у міжнародних ділових операціях (*OECD Anti-Bribery Convention* [4]) може зменшувати інвестиції у корумповані юрисдикції, тобто міжнародні антикорупційні правила поступово стають фактором відбору інвестиційних напрямів [5, с. 4–7].

Другим важливим каналом є міжнародна торгівля. Корупційні практики у митній, дозвільній, сертифікаційній та контрольній сферах можуть фактично створювати додатковий «прихований тариф» для суб'єктів міжнародної торгівлі. ОЕСР безпосередньо розглядає корупцію у торговельних процедурах як фактор, що збільшує витрати та ускладнює функціонування глобальних ланцюгів постачання. Водночас цифровізація процедур, прозорість митного адміністрування, автоматизація прийняття рішень та належний контроль конфлікту інтересів здатні одночасно підвищувати доброчесність і спрощувати міжнародну торгівлю [6, с. 15; 2, с. 77, 80].

Не менш важливим є вплив антикорупційної політики на якість міжнародної економічної інтеграції. Держава з ефективними механізмами запобігання корупції отримує більшу довіру міжнародних партнерів та має кращі передумови для участі у міжнародних економічних угодах, глобальних ланцюгах доданої вартості та спільних інвестиційних проєктах. Отже, антикорупційна політика у цьому вимірі виконує не лише захисну, а й інтеграційну функцію.

Водночас принциповим є розмежування формальної наявності антикорупційних інструментів та їх фактичної результативності. Наявність законів, стратегій, електронних декларацій, антикорупційних органів або процедур контролю сама по собі не гарантує покращення міжнародного економічного середовища. ОЕСР у 2026 р. зафіксувала суттєвий розрив між силою нормативних положень у сфері доброчесності та їх практичною імплементацією: у середньому серед досліджених країн ОЕСР цей розрив становить 19 процентних пунктів [1, с. 9].



Рис. 1. Концептуальна схема взаємозв'язку антикорупційної політики та якості міжнародних економічних відносин.

Таким чином, антикорупційну політику доцільно розглядати не лише як систему внутрішньодержавного запобігання корупції, а як елемент економічної політики держави та інструмент забезпечення її міжнародної конкурентоспроможності. Її ефективність створює інституційні передумови для формування більш передбачуваних, прозорих і конкурентних міжнародних економічних відносин. Вища ефективність антикорупційної політики послаблює негативний вплив корупції на міжнародні економічні відносини через зниження інвестиційних ризиків, трансакційних витрат та інформаційної асиметрії. Це дозволяє логічно перейти від простої моделі «корупція → ПІІ/торгівля» до значно результативнішої моделі «корупція → економічні наслідки ← ефективність антикорупційної політики», де антикорупційна політика виступає модератором взаємозв'язку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD (2026), Anti-Corruption and Integrity Outlook 2026: Harnessing the Integrity Advantage, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/16708b78-en> (дата звернення 01.09.2026).
2. Арбузова Т. В. Архітектура інструментів антикорупційної політики у системі публічного управління. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2026. № 2 (76). С. 71-83. DOI: 10.37128/2411-4413-2026-2-5 (дата звернення 30.08.2026).
3. World Bank. Combating Corruption. Washington, DC : World Bank, march 15, 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/brief/2023/03/15/combating-corruption?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 31.08.2026).
4. Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions : OECD Legal Instruments. OECD/LEGAL/0293. Adopted on: 21/11/1997. Entered into force on: 15/02/1999. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0293> (дата звернення 02.09.2026).
5. Blundell-Wignall A., Roulet C. Foreign direct investment, corruption and the OECD Anti-Bribery Convention. OECD Working Papers on International Investment. 2017. No. 2017/01. <https://dx.doi.org/10.1787/9cb3690c-en> (дата звернення 03.09.2026).
6. OECD (2017), Global Trade Without Corruption: Fighting the Hidden Tariff, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264279353-en> (дата звернення 27.08.2026).

УДК 338.439.02:316.32

ОСИПЕНКО Б.Р., доктор філософії

Білоцерківський національний аграрний університет

bog1996@ukr.net

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ НА ПРОДОВОЛЬЧУ БЕЗПЕКУ НАСЕЛЕННЯ

Досліджено вплив глобальних проблем на продовольчу безпеку населення. Проаналізовано причини глобальних викликів, а також роль «зеленої» економіки та інституційного регулювання в процесі їх подолання людством.

Ключові слова: продовольча безпека, глобальні проблеми, «зелена економіка», інституційне регулювання, глобалізація.

OSYPENKO B., PhD

Bila Tserkva National Agrarian University

IMPACT OF GLOBAL PROBLEMS ON FOOD SECURITY

The impact of global problems on the population's food security is studied. The causes of global challenges, as well as the role of the "green" economy and institutional regulation in overcoming them, are analysed.

Key words: food security, global problems, "green economy", institutional regulation, globalisation.

Поглиблення суспільного поділу праці в умовах глобалізації виробництва змінює економічне середовище, де кожна країна та люди стають більш взаємопов'язаними й взаємозалежними, а світова торгівля створює нові можливості для працевлаштування та водночас посилює конкуренцію для місцевих виробників продовольчих товарів. У новому економічному середовищі розподіл товарів і торгівля забезпечують надходження до споживачів більшого асортименту продовольчих товарів. Активний розвиток торгівлі в цьому середовищі впливає на диверсифікацію джерел продовольства та підвищує різноманітність раціону.

В умовах «зеленої» економіки інновації продовжують виконувати роль рушія перетворень продовольчих систем. Зростання попиту на продовольчі товари в умовах обмежених ресурсів та зміни клімату потребує активного впровадження інноваційних зелених технологій, спрямованих на підвищення їх виробництва за умови зменшення впливу на навколишнє середовище. Зокрема, точне землеробство, крапельний полив, використання роботів, інформаційних технологій тощо — без шкоди для навколишнього середовища [1]. У новому технологічному середовищі зростає роль торгівлі та інфраструктури (склади, холодильники, пункти зберігання і продажу, транспорт) у формуванні продовольчої системи.

Сформований інституціональний порядок розвитку сільського господарства, харчування та торгівлі впливає на продовольчі системи. В умовах глобальних проблем зростає роль держави, її політики щодо підтримки розвитку основної виробничої ланки – сільського господарства, торгівлі, здорового харчування, регулювання споживання продуктів харчування тощо. У ринковій економіці ефективно працюють лише економічні механізми, а також упровадження відповідних стратегій і програм розвитку з урахуванням національних особливостей [2]. Менталітет, культура споживання, національні традиції впливають на формування структури раціону, що визначає і напрям розвитку продовольчої системи.

Функціонування продовольчої системи впливає на навколишнє середовище, оскільки виробнича ланка тісно з ним пов'язана, що створює безпрецедентне навантаження на природні ресурси та змінює екосистеми. Інтенсифікація виробництва продовольчих товарів впливає на водо- та землекористування, біорізноманіття та зміну клімату. У загальній її архітектоніці особливо безпечним визнано зростання виробництва продуктів тваринництва, оскільки воно потребує значних площ землі та водних ресурсів і призводить до викидів парникових газів [3]. А вирощування продукції с.-г. На інтенсивній основі потребує значних обсягів добрив і пестицидів, що впливає не лише на якість продукції, а й призводить до забруднення вод і ґрунтів та їх виснаження під час вирощування монокультур. Наразі 25 % усієї земної поверхні – це деградовані ґрунти. Щорічно планета втрачає 24 млрд тонн родючих ґрунтів, що негативно впливає на ефективність функціонування продовольчої системи та підкреслює її тісний взаємозв'язок з екосистемою.

Ефективне функціонування продовольчої системи тісно переплітається із рівнем соціального розвитку суспільства. Незмінною її роллю у цій сфері залишається забезпечення харчового добробуту населення, що підкреслює її соціальну змістовну складову. Сучасна світова продовольча система виробляє в еквіваленті продовольчої продукції стільки, що може повністю забезпечити сучасну кількість населення планети або попит на неї на світовому ринку, проте існує проблема несправедливого розподілу. Як результат, 2 мільярди людей, або 25,9 % світового населення, не мали регулярного доступу до достатньої за поживністю та кількістю їжі у 2019 році [4]. Факторами збільшення сучасних глобальних масштабів голоду можна вважати такі структурні зміни в продовольчій системі: 1) скорочення площ земель, придатних для сільськогосподарського виробництва; 2) збільшення використання продовольчої сировини для виробництва біопалива; 3) зростання дефіциту прісної води; 4) кліматичні зміни, що збільшують частоту і масштаби руйнівних повеней, посух, пожеж, ураганів та ін.; 5) бідність; 6) пандемія COVID-19; 7) військові конфлікти [5].

Отже, продовольча система тісно вплетена в загальну економічну систему і перебуває під впливом соціального, політичного, культурного, технологічного, економічного та природного середовища. Як будь-яка система для підтримки своєї життєдіяльності, вона потребує відповідного інституціонального порядку, виробничих структур, трудових ресурсів у вигляді праці, досліджень та освіти. Така складна архітектоніка змушує розглядати її в комплексі з позицій різних дисциплін, зокрема антропології, соціології, економіки, географії тощо. А найважливішою її функцією в умовах переходу до «зеленої» економіки та подолання глобальних проблем, таких як голод, є досягнення продовольчої безпеки, економічного зростання задіяних у процесі сукупності підприємств, поліпшення харчування та сприяння сталому розвитку сільського господарства й сільських територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Розвиток інноваційної бізнес-діяльності в умовах зеленої економіки: монографія. П. І. Юхименко та ін. За заг. ред. д.е.н., професора О. А. Шуст. Біла Церква: БНАУ, 2023. 494 с.
2. Формування конкурентоспроможності агропідприємства в умовах екологізації та нового технологічного укладу аграрного виробництва / П. І. Юхименко та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора О. А. Шуст. Біла Церква: БНАУ, 2024. 552 с.
3. Юхименко П. І., Батажок С. Г., Янович Н.В. Перехід до «зеленої» економіки: світовий досвід та українські реалії. Економіка та управління АПК: Збірник наукових праць. № 2 (185) 2023. Біла Церква: БНАУ, 2023. С. 29–44.
4. FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO. The State of Food Security and Nutrition in the World (2020). Transforming food systems for affordable healthy diets. URL: <https://www.unicef.org/sites/default/files/2020-07/SOFI-2020-full-report.pdf>

5. Андреева Т., Білан О. Сучасні проблеми харчування в аспекті викладання дисципліни «клінічна нутриціологія» для студентів медичного університету. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ». 2023. P. 267–269. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-23.06.2023.76> <https://www.unicef.org/sites/default/files/2020-%2007/SOFI-2020-full-report.pdf>

УДК 658.8:005.21

НЕПОЧАТЕНКО А.В., канд. екон. наук
НЕПОЧАТЕНКО В.А., д-р. фіз.-мат. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
anepochatenko@ukr.net

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Досліджено сутність поняття «маркетинговий потенціал» з позиції ресурсного, функціонального та результативного підходів. Виділено основні фактори які впливають на його формування. Наведено основні етапи та напрями управління маркетинговим потенціалом підприємства.

Ключові слова: маркетинговий потенціал, маркетинг, маркетингова стратегія, бізнес, стратегія розвитку бізнесу.

NEPOCHATENKO A.V., PhD in Economics
NEPOCHATENKO V.A., Doctor of Physico-Mathematical Sciences
Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

STRATEGIC MANAGEMENT OF MARKETING POTENTIAL AS A TOOL FOR ENSURING BUSINESS DEVELOPMENT

This study examines the essence of the concept of “marketing potential” from the perspectives of the resource-based, functional, and performance-based approaches. It identifies the key factors that influence the development of marketing potential. The study also outlines the main stages and directions for managing an enterprise’s marketing potential.

Key words: marketing potential, marketing, marketing strategy, business, business development strategy.

Маркетинговий потенціал є невід’ємною частиною сукупного потенціалу підприємства, оскільки визначає його можливості щодо формування та підтримання конкурентоспроможності продукції на ринку. Рівень його розвитку безпосередньо впливає на ефективність використання виробничих, фінансових, інформаційних та інших ресурсів підприємства.

До складових елементів потенціалу підприємства належать усі ресурси й можливості, які забезпечують його функціонування, розвиток та досягнення стратегічних цілей. Загалом потенціал підприємства формується на основі людських, матеріальних і нематеріальних ресурсів. Людська складова охоплює професійні знання, компетентності, навички, здібності працівників та їхню готовність до ефективної взаємодії. Матеріальні ресурси включають активи підприємства, зокрема основні й оборотні засоби, а також інвестиційні ресурси. Водночас значна частина маркетингового потенціалу формується саме за рахунок нематеріальних ресурсів, пов’язаних із знаннями, інформацією, діловою репутацією, брендом, клієнтськими зв’язками та маркетинговими компетенціями.

Маркетинговий потенціал підприємства доцільно розглядати як сукупність його можливостей та здатностей у сфері маркетингової діяльності, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Реалізація цього потенціалу передбачає комплексне використання маркетингових інструментів, зокрема проведення досліджень ринкового попиту, формування товарної та цінової політики, організацію ефективних комунікацій і збуту. Важливе значення також мають стратегічне маркетингове планування, контроль якості продукції, моніторинг поведінки споживачів і конкурентів, а також своєчасне реагування на зміни ринкового середовища. [1].

Дослідження сутності поняття «маркетинговий потенціал» у межах трьох основних наукових підходів – ресурсного, функціонального та результативного дозволяє більш повно розкрити зміст цієї економічної категорії й визначити роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства (табл. 1).

Таблиця 1 – Тракткування змістовної сутності «маркетингового потенціалу» за ресурсним, функціональним і результативним підходами

Підхід	Змістовне наповнення	Недоліки визначення
Ресурсний підхід	Маркетинговий потенціал визначається як сукупність певних ресурсів і зв'язків між ними, які забезпечують даному підприємству конкурентну позицію на ринку.	Значне обмеження поняття, яке не дозволяє в повній мірі розкрити всі характеристики маркетингового потенціалу підприємства.
Функціональний підхід	Визначається як здатність маркетингової служби підприємства забезпечити максимальне задоволення потреб споживачів та використання потенційних ринків збуту.	Функціональність і структурність не дозволяє в повній мірі системно аналізувати всі аспекти даної категорії, що у свою чергу знижує ефективність прийняття управлінських рішень.
Результативний підхід	Маркетинговий потенціал визначено як ступінь задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію (надані послуги) з метою отримання певних економічних вигід.	Не враховує причинно-наслідкові зв'язки процесу формування і реалізації управлінських рішень.

Джерело: складено на основі [1–3].

Маркетинговий потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не лише реалізованими, але й нереалізованими з певних причин. Разом вони формують сукупну можливість підприємства, яка значною мірою, визначає рівень його конкурентоспроможності.

Розглянуті наукові підходи до визначення сутності категорії «маркетинговий потенціал» дозволяє визначити його як здатність підприємства мобілізувати та ефективно використовувати наявні внутрішні ресурси з урахуванням динамічних змін зовнішнього середовища. Основною метою реалізації такого потенціалу є якнайповніше задоволення потреб цільових споживачів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та створення передумов для його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Формування маркетингового потенціалу відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Їх взаємодію доцільно розглядати в межах маркетингового середовища підприємства, яке охоплює сукупність умов, факторів і суб'єктів, що визначають можливості підприємства щодо здійснення маркетингової діяльності. В умовах посилення конкурентної боротьби та динамічності ринкових процесів ефективне управління маркетингом середовищем стає необхідною умовою забезпечення прибутковості та стійкості підприємства.

Зовнішні чинники формуються поза межами підприємства та здебільшого не можуть бути безпосередньо ним контрольовані. До них можна віднести: недосконалість законодавства у сфері регулювання діяльності підприємства, відсутність об'єктивної інформації про ринок, відсутність стійкої виробничо-господарської діяльності контрагентів, інтернаціоналізація підприємств.

Зазначені чинники можуть створювати додаткові ризики для реалізації маркетингових можливостей підприємства та потребують постійного моніторингу.

У свою чергу внутрішні фактори, що виникають усередині підприємства і пов'язані з помилками керівництва та персоналу, включають: нечіткість і запутаність функціональних обов'язків служби маркетингу, відсутність дієвого механізму мотивації праці відділу маркетингу, низький рівень компетентності працівників відділу маркетингу, недостатність знань.

Опосередковано маркетингові можливості розвитку можна охарактеризувати через динаміку обсягів продажу, що зумовлює зміну кінцевих фінансових результатів та залежить від двох взаємопов'язаних складових – потенціалу ринку та внутрішнього потенціалу підприємства, які повинні відповідати ринковим умовам його діяльності. У свою чергу потенціал ринку визначається спроможністю споживачів купувати товари конкретної товарної категорії і є некерованим з боку підприємства, тому в контексті управління основну увагу потрібно приділяти внутрішнім можливостям формування маркетингового потенціалу.

У процесі аналізу маркетингового потенціалу не можна зосереджуватися лише на внутрішніх можливостях й ресурсах підприємства, оскільки будь-яке підприємство не є відокремленим, а становить досить складну, ринково-орієнтовану систему, яка є глибоко інтегрованою у мережу соціально-економічних відносин країни, а якщо дивитися ширше – то й у всю світову економіку. Саме за рахунок тісних взаємозв'язків із зовнішнім середовищем ступінь реалізації маркетингового потенціалу підприємства в значній мірі обумовлений детермінантами поточного стану й розвитку ринку та його інфраструктури.

Система управління маркетинговим потенціалом підприємства передбачає аналіз основних етапів і напрямів маркетингової діяльності, наведених у табл. 2.

Таблиця 2 – Етапи та напрями управління маркетинговим потенціалом підприємства

Етапи	Опис
Розробка стратегії	Визначення напрямів вдосконалення традиційної (та, випускалась підприємством раніше) й розробки нової продукції. Визначення ключових споживачів продукції та формування збутової політики.
Дослідження ринку	Аналіз збуту продукції підприємства. Дослідження ринків з виділенням найпривабливіших ринків збуту.
Просування продукції на ринок	Організація виставок й презентації продукції. Реклама й комплекс заходів із стимулювання попиту.
Збут кінцевим споживачам	Встановлення прямих контактів із покупцями (телефонні дзвінки, e-mail розсилка, особисте відвідування). Визначення реакції споживачів на продукцію підприємства.
Збут посередникам	Встановлення контактів із посередниками. Визначення реакції посередників на продукцію підприємства.
Адміністративна підтримка збуту	Аналіз інформації щодо збуту продукції (послуг). Матеріально-технічна підтримка збуту продукції.
Логістика	Управління постачанням, доставкою й зберіганням продукції
Управління платежами	Здійснення моніторингу розрахунків, управління дебіторською заборгованістю підприємства.
Юридичний супровід (контрактація)	Підготовка контрактів, угод, договорів та інших юридичних документів, що пов'язані із збутом продукції (послуг) підприємства.

Джерело: складено на основі [3–4].

Таким чином стратегічне управління маркетинговим потенціалом є важливим інструментом забезпечення розвитку бізнесу. Його ефективність залежить від здатності підприємства раціонально використовувати свої внутрішні ресурси, своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, максимально враховувати потреби споживачів та прогнозувати їх зміни. Саме системне поєднання аналізу ринку, стратегічного планування, просування та збуту продукції створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та ефективності ведення бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Беспалов В.М., Фесюн Д.Ф. Роль маркетингового потенціалу в розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-134>
2. Вовк В.А., Черкаський О.Ю. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>
3. Бойко О.В., Морохова В.О. Вплив маркетингового потенціалу на ефективність реалізації стратегій розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-132>
4. Боровик М.В., Запорожець Г.В., Тризна Г.В. Маркетингові аспекти стратегічного управління розвитком компанії в умовах ризику та невизначеності. Економіка і регіон. 2026. №1 (100). С. 156-162. DOI: 10.26906/EiR.2026.1 (100).4378 URL: <https://surli.cc/kxmyjg>

СТРИГІНА О.А., канд. фіз.-мат. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
oksana9269@ukr.net

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

Стрімкий розвиток інформаційних технологій зумовлює трансформацію традиційних моделей ведення господарської діяльності та формування нових механізмів взаємодії між виробниками, споживачами та іншими учасниками економічних процесів.

Ключові слова: цифрові платформи, цифрова економіка, цифровізація, інформаційні технології, електронна комерція, цифрова трансформація, підприємництво, інновації, конкуренція.

STRYHINA O., Candidate of Physical and Mathematical Sciences
Bila Tserkva National Agrarian University

DIGITAL PLATFORMS IN THE MODERN ECONOMY: ADVANTAGES AND CHALLENGES

The rapid development of information technologies is driving the transformation of traditional business models and the emergence of new mechanisms of interaction among producers, consumers, and other participants in economic processes.

Key words: digital platforms, digital economy, digitalization, information technologies, e-commerce, digital transformation, entrepreneurship, innovation, competition.

Цифрова платформа являє собою цифровий сервіс, що забезпечує взаємодію двох або більше взаємозалежних груп користувачів через мережу Інтернет. До таких платформ належать електронні торговельні майданчики, соціальні мережі, платіжні системи, сервіси пошуку, платформи для надання послуг, хмарні сервіси та інші цифрові екосистеми. Метою тез є визначення основних переваг цифрових платформ для сучасної економіки, а також аналіз ключових викликів і ризиків, пов'язаних із їх поширенням.

Цифрові платформи докорінно змінюють механізми функціонування ринків. Їх особливістю є забезпечення взаємодії між різними групами користувачів. Наприклад, електронний торговельний майданчик одночасно об'єднує продавців і покупців, створюючи умови для здійснення значної кількості транзакцій без необхідності фізичної присутності учасників.

Однією з головних переваг платформ є зниження трансакційних витрат. Цифрові технології спрощують пошук інформації, порівняння товарів і послуг, укладання угод, здійснення платежів та організацію доставки. Крім того, платформи можуть зменшувати інформаційну асиметрію між учасниками ринку завдяки системам рейтингів, відгуків та цифрової ідентифікації.

Важливою перевагою є також розширення доступу підприємств до ринків. Особливо значним цей ефект є для малого та середнього бізнесу, який завдяки цифровим платформам може залучати клієнтів за межами свого регіону або країни без створення розгалуженої фізичної інфраструктури. За оцінками OECD, використання платформ може допомагати малим і середнім підприємствам отримувати доступ до нових ринків, цифрових сервісів та бізнес-аналітики, а також підвищувати ефективність і конкурентоспроможність.

Наступною важливою перевагою є мережевий ефект. Чим більше користувачів приєднується до платформи, тим більшою може ставати її цінність для інших учасників. Наприклад, збільшення кількості продавців розширює вибір для покупців, а збільшення кількості покупців робить платформу привабливішою для продавців. Такі прямі та непрямі мережеві ефекти є однією з основ швидкого масштабування цифрових платформ.

Ще одним важливим аспектом є можливість масштабування бізнесу. Після створення цифрової інфраструктури залучення додаткових користувачів часто не потребує пропорційного

збільшення матеріальних ресурсів. Це створює умови для швидкого зростання цифрових компаній та виходу на міжнародні ринки.

Цифрові платформи також сприяють розвитку інноваційної діяльності. Вони створюють середовище для появи нових бізнес-моделей, розвитку електронної комерції, дистанційної зайнятості, цифрових фінансових послуг та економіки спільного користування. Таким чином, платформи виступають не лише технологічним інструментом, а й важливим фактором структурної перебудови економіки.

Водночас розвиток цифрових платформ супроводжується низкою викликів та ризиків. Одним із найбільш суттєвих є концентрація ринкової влади. Сильні мережеві ефекти, значні обсяги даних та ефект масштабу можуть сприяти формуванню ситуації, коли одна або декілька платформ отримують домінуюче становище на відповідному ринку. OECD зазначає, що цифрові ринки в окремих випадках можуть демонструвати тенденції «winner-takes-most», коли перевага найбільшої платформи суттєво ускладнює конкуренцію з боку нових учасників.

Іншим викликом є захист персональних даних та інформаційна безпека. Функціонування платформ передбачає збір і оброблення значних обсягів інформації про користувачів та їхню поведінку. У разі недостатнього рівня кібербезпеки це створює ризики витоку даних, шахрайства, несанкціонованого доступу та інших кіберзагроз.

Проблемним питанням є також залежність підприємств від платформ. Малий бізнес, який значною мірою залежить від одного цифрового майданчика, може опинитися у вразливому становищі у випадку зміни алгоритмів, тарифів, правил розміщення продукції або умов доступу до платформи. OECD окремо звертає увагу на ризики блокування користувачів у певній цифровій екосистемі, репутаційні ризики та можливі викривлення конкуренції.

Важливим викликом залишається і регулювання цифрової економіки. Традиційні механізми державного регулювання не завжди повною мірою відповідають особливостям цифрових платформ, які можуть одночасно виконувати функції посередника, постачальника цифрової інфраструктури, рекламного майданчика та оператора платіжних або аналітичних сервісів. Тому виникає необхідність удосконалення конкурентної політики, правил захисту даних, оподаткування цифрової діяльності та захисту прав споживачів.

Особливої актуальності цифрові платформи набувають для економіки України. Цифровізація може сприяти відновленню підприємницької діяльності, розширенню міжнародної торгівлі, розвитку дистанційної зайнятості, залученню інвестицій та інтеграції українського бізнесу у глобальні цифрові ринки. Водночас ефективне використання потенціалу платформ потребує розвитку цифрових навичок населення, надійної цифрової інфраструктури, посилення кібербезпеки та формування сприятливого нормативно-правового середовища.

Отже, цифрові платформи є одним із ключових елементів сучасної економіки та важливим інструментом її цифрової трансформації. Їх використання сприяє зниженню трансакційних витрат, розширенню ринків збуту, підвищенню доступності цифрових послуг, розвитку інновацій та формуванню нових бізнес-моделей. Водночас поширення платформ створює ризики концентрації ринкової влади, залежності підприємств від великих цифрових екосистем, порушення конфіденційності та кібербезпеки. Для України стратегічним завданням є створення умов, за яких цифрові платформи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств та економічному відновленню. Це передбачає розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності, стимулювання інновацій, забезпечення чесної конкуренції та вдосконалення державного регулювання цифрових ринків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арутюнян В.М. Цифрові платформи: сутність, види та роль в економіці//Економіка і прогнозування.— 2022. —№4. —С.45-56.
2. Іваненко О.В. Виклики цифрової трансформації в Україні/ О.В.Іваненко//Вісник Національного університету. —2023. —Т.28,№2. —С.112-119
3. OECD. Digital Platforms and Competition / OECD Digital Economy Papers, 2021. — URL:<https://www.oecd.org/digital/digital-platforms-and-competition.htm> (дата звернення 03.09.2026р.)
4. Національний банк України. Звіт про розвиток цифрової економіки / НБУ,2022. — URL: <https://bank.gov.ua/digital-economy-report> (дата звернення 03.09.2026р.)

ДОЛГОВА Л.І., канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
l.dolgova@meta.ua

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА СТАРТАПИ: ВІД ІДЕЇ ДО СТВОРЕННЯ БІЗНЕСУ

У тезах розглянуто сутність сучасного підприємництва та стартапів, особливості формування підприємницької ідеї, оцінювання її комерційного потенціалу та основні етапи створення нового бізнесу..

Ключові слова: підприємництво, стартап, підприємницька ідея, бізнес-модель, інновації, бізнес-план, цільова аудиторія, інвестиції, ризики.

DOLGOVA L., Candidate of Economic Sciences
Bila Tserkva National Agrarian University

ENTREPRENEURSHIP AND STARTUPS: FROM IDEA TO BUSINESS CREATION

This paper examines the essence of modern entrepreneurship and startups, the specifics of formulating an entrepreneurial idea and assessing its commercial potential, and the key stages of establishing a new business.

Key words: entrepreneurship, startup, entrepreneurial idea, business model, innovation, business plan, target audience, investments, risks.

Підприємництво є одним із важливих чинників економічного розвитку, створення робочих місць, формування конкурентного середовища та впровадження інновацій [4, с. 3–5]. Особливого значення в сучасних умовах набувають стартапи, які базуються на нових ідеях, технологіях або нестандартних способах задоволення потреб споживачів.

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та швидкою зміною потреб споживачів. За таких умов недостатньо мати лише цікаву бізнес-ідею. Підприємець повинен визначити проблему, яку вирішує його продукт або послуга, дослідити ринок, оцінити конкурентів, сформувати бізнес-модель, визначити необхідні ресурси та розрахувати економічну доцільність реалізації проєкту.

Саме тому актуальним є дослідження процесу перетворення підприємницької ідеї на реальний бізнес та визначення ключових факторів, які забезпечують життєздатність стартапу.

Підприємництво можна розглядати як самостійну, ініціативну та систематичну діяльність, спрямовану на створення економічної цінності та отримання доходу в умовах певного рівня ризику. Основою підприємницької діяльності є здатність підприємця виявляти потреби ринку, знаходити можливості для їх задоволення та мобілізувати необхідні ресурси.

Однією із сучасних форм підприємництва є стартап. На відміну від традиційного малого бізнесу, стартап орієнтований переважно на пошук і масштабування нової бізнес-моделі. Його особливістю є високий рівень невизначеності, необхідність перевірки гіпотез та можливість швидкого масштабування у разі успішного виходу на ринок [2, с. 27–31].

Першим етапом створення бізнесу є формування підприємницької ідеї. Вона може виникнути внаслідок виявлення незадоволеної потреби споживачів, аналізу існуючих товарів і послуг, появи нових технологій, змін у законодавстві або соціально-економічному середовищі. Джерелом ідеї також може бути професійний досвід підприємця або поєднання вже існуючих бізнес-рішень у новій формі.

Особливе значення має визначення цільової аудиторії [5, с. 46–52]. Успішний стартап не повинен намагатися задовольнити потреби всіх споживачів одночасно. Доцільно визначити конкретний сегмент, для якого запропонований продукт має найбільшу цінність. Для цього формується портрет потенційного клієнта, аналізуються його потреби, мотиви, фінансові можливості, спосіб прийняття рішення про купівлю та канали комунікації.

Наступним етапом є формування ціннісної пропозиції. Вона повинна чітко пояснювати, яку користь отримує клієнт від придбання товару або послуги. Цінність може полягати не лише

у функціональних характеристиках продукту, а й у його доступності, зручності, якості, економії часу, персоналізації, сервісному обслуговуванні або позитивному клієнтському досвіді.

Після визначення ціннісної пропозиції формується бізнес-модель. Одним із поширених інструментів її розроблення є Business Model Canvas, що дає можливість системно визначити ключових партнерів, основні види діяльності, необхідні ресурси, ціннісні пропозиції, взаємовідносини з клієнтами, канали збуту, цільові сегменти, структуру витрат та джерела доходів [3, с. 14–15].

Особливістю сучасного стартап-підприємництва є використання концепції MVP (Minimum Viable Product) — мінімально життєздатного продукту. Його мета полягає у тому, щоб із мінімальними витратами перевірити основні припущення щодо потреб споживачів і готовності ринку сприйняти запропоноване рішення. Такий підхід дає можливість зменшити ризик значних інвестицій у продукт, який у подальшому може виявитися незатребуваним [2, с. 75–77].

Після перевірки основної бізнес-гіпотези важливим етапом є розроблення бізнес-плану. Він містить характеристику підприємницької ідеї, аналіз ринку, опис продукту, маркетинговий та виробничий плани, організаційну структуру, оцінку ризиків і фінансові розрахунки [1, с. 85–90].

Фінансова модель є одним із ключових елементів обґрунтування стартапу. Необхідно визначити потребу в початкових інвестиціях, поточні витрати, прогнозований обсяг продажів, доходи, прибуток, грошові потоки та точку беззбитковості. Окрему увагу слід приділяти строку окупності проекту та потенційній рентабельності вкладених ресурсів.

Важливим питанням є фінансування стартапу. Джерелами фінансових ресурсів можуть бути власні кошти підприємця, банківські кредити, гранти, інвестиції бізнес-ангелів, венчурний капітал, краудфандинг та інші форми фінансування. Вибір джерела залежить від масштабів проекту, рівня ризику, стадії розвитку та потреби в капіталі.

Не менш важливим є маркетингове забезпечення стартапу. Навіть якісний продукт не гарантує успіху без ефективної комунікації з потенційними клієнтами. Сучасні підприємці активно використовують цифрові канали просування: соціальні мережі, контент-маркетинг, пошукову рекламу, email-маркетинг, партнерські програми та електронну комерцію.

У процесі реалізації стартапу підприємцю необхідно також управляти ризиками. До основних належать ринкові, фінансові, виробничі, технологічні, правові та кадрові ризики. Їх неможливо повністю усунути, але можна зменшити шляхом диверсифікації, тестування бізнес-гіпотез, поетапного фінансування, постійного аналізу ринку та створення резервних сценаріїв розвитку.

Узагальнено процес створення підприємницького проекту можна представити як послідовність взаємопов'язаних етапів:

виявлення проблеми → формування ідеї → визначення цільового споживача → аналіз ринку → формування ціннісної пропозиції → розроблення бізнес-моделі → створення MVP → тестування → бізнес-планування → залучення ресурсів → вихід на ринок → масштабування бізнесу.

При цьому процес не є суто лінійним. Результати тестування продукту можуть зумовити зміну цільової аудиторії, ціннісної пропозиції, каналів збуту або навіть самої бізнес-моделі. Тому однією з ключових компетентностей підприємця є готовність до постійного навчання, аналізу результатів та адаптації.

Отже, сучасне підприємництво є процесом постійного пошуку та реалізації можливостей для створення економічної і соціальної цінності. Стартап починається з ідеї, але його успішність визначається не лише новизною запропонованого рішення, а насамперед його здатністю вирішувати реальну проблему споживача та формувати стійку бізнес-модель.

Перетворення ідеї на діючий бізнес передбачає послідовне проходження етапів дослідження ринку, визначення цільової аудиторії, формування ціннісної пропозиції, розроблення бізнес-моделі, тестування продукту, бізнес-планування, залучення ресурсів, маркетингового просування та управління ризиками.

Для сучасного підприємця важливо не тільки створити продукт, але й забезпечити його економічну життєздатність, конкурентоспроможність та можливість масштабування. Особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, інновації, клієнтоорієнтованість та здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Таким чином, успішний стартап — це результат поєднання підприємницької ініціативи, актуальної ідеї, глибокого розуміння потреб клієнта, обґрунтованої бізнес-моделі, ефективного використання ресурсів та системного управління ризиками. Саме комплексний підхід до проходження шляху від ідеї до створення бізнесу створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Blank S., Dorf B. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. Pescadero : K&S Ranch, 2020.
2. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, 2011.
3. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010.
4. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. New York : Harper Business, 2006.
5. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016.
6. Міністерство економіки України. Матеріали щодо розвитку підприємництва та підтримки малого і середнього бізнесу. URL: <https://me.gov.ua/> (дата звернення: 06.09.2026).

УДК: 330.338

РИБАК Н.О., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

nadia.rybak 0315@gmail.com

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

У нинішніх суспільних змінах, що стали гострішими через воєнний стан, малий та середній бізнес відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країни в цілому та територій зокрема, забезпечуючи активне надходження податкових надходжень до бюджетів.

Ключові слова: малий бізнес, середній бізнес, території, регіон, роль малого і середнього бізнесу.

UDC: 330.338

RYBAK N., Candidate of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

PROBLEMS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES AT THE REGIONAL LEVEL

Amid the current social changes, which have been exacerbated by martial law, small and medium-sized businesses play an important role in the socioeconomic development of the country as a whole and of specific regions in particular, ensuring a steady flow of tax revenues to government budgets.

Key words: small business, medium-sized business, regions, the role of small and medium-sized businesses.

Роль та значення малого та середнього бізнесу в економіці індустріально розвинених країн світу протягом останніх десятиліть суттєво зросли. Це було зумовлено впливом різних чинників — соціально-економічних, науково-технічних, політичних. Водночас якісних змін зазнавав і сам малий та середній бізнес, який поступово перетворювався на своєрідний стабілізатор суспільного життя. Сьогодні малі та середні підприємці формують ядро середнього класу — основного платника податків, від економічного стану якого значною мірою залежать наповнення державного та місцевих бюджетів, інвестиційна активність населення, ефективність соціальної політики держави. Малі та середні підприємства виконують важливі соціально-економічні функції — забезпечення зайнятості, формування оптимального конкурентного середовища, підтримання інноваційної активності, постійне розширення підприємницької діяльності та ін.

У країнах Європейського Союзу малий та середній бізнес забезпечує близько 70 % ВВП [5]. У Сполучених Штатах Америки малий бізнес становить приблизно 50 % ВВП [2]. Ці показники свідчать про значний внесок малого бізнесу в економіку розвинених країн, підкреслюючи його важливу роль у створенні робочих місць та стимулюванні економічного зростання. Малі підприємства поширені у всіх секторах економіки, але більша частина їх зайнята у сфері послуг. Середні підприємства представляють, як правило, галузі обробної промисловості, проте вони успішно функціонують і в інших галузях економіки. Водночас малий та середній бізнес не протиставляється великому підприємництву. Навпаки, часто здійснюється кооперування великих підприємств із середніми, малими і навіть дрібнимі компаніями. Їхнє бізнес-партнерство та взаємодоповнення особливо виразно проявляється у сфері інноваційних розробок.

Як відомо, великий бізнес орієнтується на масове та великосерійне виробництво при більш-менш однорідному попиті. Малі та середні підприємства працюють на скромніших ринкових сегментах. Однак цим вони забезпечують собі гнучкість, мобільність і здатність швидко адаптуватися до найпримхливіших змін ділової кон'юнктури. Саме зміни у смаках та запитах споживачів, які потребують безперервних маркетингових досліджень ринкового середовища, інновації в технологіях та менеджменті відкривають для малих та середніх підприємств переваги перед великими корпораціями.

Про зростаючу роль малого та середнього бізнесу свідчать не лише кількісні показники, а й його можливості та перспективи, що відкриваються. Найважливішими з них є здатність швидко і з мінімальними затратами створювати нові робочі місця, сприяти розвитку тих здібностей людини, які не можуть проявитися ні у великій фірмі, ні на державній службі, де людина є найманим працівником і виконує суворо обмежені посадові інструкції або трудовим контрактом функції.

Сукупність малих та середніх підприємств формує широкий спектр товарів та послуг в умовах жорсткого посилення диференціації та індивідуалізації споживчого попиту. Це свідчить про те, що сучасна економіка, зокрема й на регіональному рівні, не може існувати без розвинутої мережі малих і середніх підприємств.

Однак у малого бізнесу є й серйозні загрози та недоліки. Малі та середні підприємства часто стикаються з фінансовими труднощами, оскільки вони не мають доступу до вільного капіталу для фінансування своїх новостворених компаній, ведення поточних операцій та подальшого розширення виробництва. На цих підприємствах, як правило, низька прибутковість та висока інтенсивність праці. Малі та середні підприємства стикаються з труднощами у впровадженні нових технологій, у їх сфері діяльності високий рівень ризику, що часто призводить до банкрутства.

Війна, що триває в Україні, суттєво вплинула на кількість чинних суб'єктів малого та середнього бізнесу, оскільки багато з них були вимушені зупинити свою діяльність або працювати в умовах серйозних обмежень. Втім, поряд із цими негативними тенденціями, в окремих регіонах спостерігається і протилежний процес – підприємці, адаптуючись до нових реалій, почали коригувати свої бізнес-моделі, що дало змогу деяким секторам економіки відновити або навіть збільшити кількість суб'єктів підприємництва.

Кризовий перелом відбувся у 2022 р., коли внаслідок повномасштабної війни чисельність підприємств скоротилася майже на третину – з 370 тис. до 262 тис. Найбільше постраждав мікросегмент, чисельність якого зменшилася до 206 тис., а його частка у структурі впала до 78,7 %. Водночас частка малих та середніх підприємств зросла до 15,4 % і 5,6 % відповідно, що відображало відносне скорочення мікро, ніж реальне посилення їхнього розвитку [1].

У 2023–2024 рр. чисельність підприємств частково відновилися – до 307 тис. у 2023 р. та 285 тис. у 2024 р., однак до кризовий показник залишився недосяжним. Структурні пропорції знову наблизилися до довоєнних: мікро – близько 82 %, малі – 12–13 %, середні – 4,6–4,9 %. Важливу роль у підтримці відновлення відіграли державні програми того часу, зокрема «Доступні кредити 5-7-9%», які дозволили бізнесу залучити понад 59 млрд. грн. пільгового

фінансування, що частково компенсувало наслідки війни та забезпечило ліквідність для відновлення діяльності підприємств [3].

Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні створює значні виклики, які уповільнюють розвиток малого та середнього бізнесу.

У таких умовах ефективна підтримка малого підприємництва стає одним із ключових завдань для забезпечення сталого регіонального розвитку та підвищення добробуту населення. Для забезпечення стабільності малого та середнього бізнесу державна політика повинна бути зорієнтована на такі ключові напрями: створення умов, що сприяють розвитку малого та середнього бізнесу; забезпечення доступу до фінансових ресурсів для підприємств цього сектору; спрощення процедур податкового адміністрування для малого та середнього бізнесу; підвищення конкурентоздатності та стимулювання інноваційного потенціалу малого та середнього бізнесу; зміцнення спроможності малих та середніх підприємств у процесі переходу до сталого розвитку та цифровізації [4].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василюк Н. М. Наукові підходи до розвитку малого бізнесу в умовах війни. Міжнародне партнерство та співробітництво України у воєнний час : монографія. Київ, 2022. С. 110-120. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-02-2022-01-08/monograph-02-2022-01-08>
2. Малий бізнес в економіці США. LibreTexts - Ukrayinska. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/>
3. Міністерство економіки України. Доступні кредити 5-7-9%: в межах програми бізнес від початку року залучив понад 59 млрд грн. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/5ed6a432-33f8-4c18-b564-be46faf96b0a?lang=uk-UA>.
4. Третяк В., Чень Ю. Збереження стійкості та визначення можливостей розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу. Проблеми економіки. 2023. №3(57). С. 112-118. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-112-118>
5. Черняєва О. В Сутність і значення малого підприємництва у світовій економіці. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 3 (08) 2017. URL: https://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/8_2017/08.pdf.

УДК: 339.37 : 334.722 : 005.511 : 339.133

САТИР Л.М., д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

Lasatyr@i.ua

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МАЛОГО РИТЕЙЛУ В УМОВАХ К-ПОДІБНОЇ ПОЛЯРИЗАЦІЇ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ

Досліджено особливості адаптації бізнес-моделей малого ритейлу до поляризації споживчого попиту. Обґрунтовано дві моделі адаптації – ціннісно-орієнтовану та оптимізаційну та визначено їхній вплив на ключові показники Unit-економіки малого бізнесу.

Ключові слова: малий ритейл, К-подібна поляризація, бізнес-модель, споживчий попит, Unit-економіка, LTV, CAC.

SATYR L., Doctor of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

TRANSFORMATION OF SMALL RETAIL BUSINESS MODELS IN THE CONDITIONS OF K-SIZED POLARIZATION OF CONSUMER DEMAND

The peculiarities of adapting small retail business models to the polarization of consumer demand are investigated. Two models of adaptation are substantiated - value-oriented and optimization, and their impact on key indicators of the Unit-economy of small business is determined.

Key words: small retail, K-shaped polarization, business model, consumer demand, unit economics, LTV, CAC.

Сучасний розвиток роздрібної торгівлі відбувається під впливом інфляційних процесів, зміни структури доходів населення та трансформації споживчих пріоритетів. Одним із проявів цих процесів є поляризація споживчої поведінки, за якої різні групи покупців демонструють

протилежні моделі витрачання коштів. Дослідження європейського ринку роздрібної торгівлі свідчать про одночасне поширення *downtrading* – переходу до дешевших товарів – та *uptrading*, тобто збільшення попиту на якісніші або диференційовані пропозиції окремих груп споживачів [1]. Диференціація споживання пов'язана також із відмінностями у доходах, ресурсах домогосподарств та їхній здатності адаптувати структуру витрат до економічних змін [2].

Для малого ритейлу поляризація попиту створює необхідність перегляду традиційної орієнтації на широкий середній ціновий сегмент. Великі торговельні мережі мають переваги масштабу та ширші можливості для оптимізації закупівель, логістики й цінової політики. Малі підприємства, своєю чергою, мають обмежені фінансові ресурси, проте можуть компенсувати цей недолік вищою організаційною гнучкістю, швидкістю зміни асортименту та можливістю персоналізації взаємодії з клієнтами. Актуальність забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу в Україні підтверджується результатами регулярних досліджень його стану та потреб, які засвідчують вплив нестабільного економічного середовища на діяльність підприємств [3].

У цих умовах доцільним є розгляд бізнес-моделі як системи створення, доставки та отримання цінності. Відповідно до концептуального підходу Osterwalder і Pigneur, ефективність бізнес-моделі визначається узгодженістю її ключових складових: ціннісної пропозиції, цільових клієнтів, каналів взаємодії, ресурсів та структури витрат [4]. Для малого ритейлу це означає необхідність узгодження асортиментної політики, каналів продажу та структури витрат із характеристиками обраного споживчого сегмента.

Додатковим інструментом оцінювання доцільності трансформації є Unit-економіка. На відміну від оцінювання лише загального обороту чи рентабельності підприємства, цей підхід дає змогу визначити економічний результат на рівні окремого клієнта, замовлення або товарної одиниці. Ключовими показниками є вартість залучення клієнта (CAC), його довічна цінність (LTV), маржинальний дохід і змінні витрати. Їх комплексне використання дає змогу визначати економічну доцільність окремих каналів продажу та клієнтських сегментів.

З огляду на зазначене запропоновано дві базові моделі адаптації малого ритейлу.

Таблиця 1 – Характеристика адаптаційних моделей малого ритейлу

Напрямок адаптації	Ціннісно-орієнтована модель	Оптимізаційна модель
Ринкова орієнтація	Формування доданої споживчої цінності	Забезпечення цінової доступності
Цільовий сегмент	Споживачі, орієнтовані на якість, унікальність і сервіс	Чутливі до цін споживачі, орієнтовані на економію
Економічний пріоритет	Підвищення маржинальності та LTV	Зниження CAC та операційних витрат
Асортимент	Нішеві, крафтові, локальні та диференційовані товари	Стандартизовані та високооборотні позиції
Канали збуту	Соціальна комерція, спеціалізовані торговельні простори, прямі комунікації	Маркетплейси, онлайн-канали, дропшипінг
Конкурентна перевага	Унікальність пропозиції та якість клієнтського досвіду	Низька ціна та операційна ефективність

Джерело: розроблено автором.

Ціннісно-орієнтована модель передбачає концентрацію підприємства на диференціації пропозиції та формуванні додаткової споживчої цінності. Її реалізація може передбачати роботу з вузькими цільовими сегментами, використання нішевого або локального асортименту, персоналізованого сервісу та цифрових каналів комунікації. Економічний результат такої моделі пов'язаний передусім із підвищенням маржинальності, частоти повторних покупок та LTV.

Оптимізаційна модель орієнтована на підвищення операційної ефективності та мінімізацію витрат. Її інструментами можуть бути стандартизація асортименту, використання маркетплейсів, електронної торгівлі, дропшипінгу, автоматизація облікових і маркетингових процесів та логістичний аутсорсинг. Такий підхід особливо актуальний для сегментів із високою ціновою чутливістю, де конкурентна перевага значною мірою визначається доступністю товару та низькими трансакційними витратами.

Отже, в умовах К-подібної поляризації споживчого попиту малий ритейл потребує диференційованого підходу до формування бізнес-моделі. Ціннісно-орієнтована модель

забезпечує можливість посилення конкурентних позицій через диференціацію та підвищення споживчої цінності, тоді як оптимізаційна модель спрямована на скорочення витрат і забезпечення цінової конкурентоспроможності. Вибір між зазначеними моделями має здійснюватися з урахуванням характеристик цільового сегмента та результатів Unit-економіки. Перспективним напрямом подальших досліджень є кількісне оцінювання ефективності запропонованих моделей за показниками LTV, SAC, маржинального доходу та оборотності товарних запасів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. McKinsey & Company. State of Grocery Europe 2024: Signs of Hope. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe-2024-signs-of-hope>
2. Blundell R., Pistaferri L., Saporta-Eksten I. Consumption Inequality and Family Labor Supply. American Economic Review. 2016. Vol. 106, No. 2. P. 387–435. DOI: 10.1257/aer.20121549.
3. Центр розвитку інновацій. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження у серпні 2024 року. 2024. URL: <https://cid.center/analytics/the-state-and-needs-of-business-in-ukraine/>
4. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p. ISBN 978-0-470-87641-1.

УДК 336.273.2(477)

КАЧАН Д.А., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

e-mail: kachan.dmytro@btsau.edu.ua

ОВДП ЯК ІНСТРУМЕНТ МОБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ТА ПІДТРИМКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

Розглянуто залучення внутрішніх заощаджень через ОВДП та пов'язані з ним боргові ризики. Визначено показники оцінювання впливу запозичень на поточне фінансування бюджету й майбутні виплати.

Ключові слова: державні облігації, фінансові ресурси, бюджетний дефіцит, фінансова стійкість, боргові ризики, внутрішні заощадження.

KACHAN D., Candidate of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

DOMESTIC GOVERNMENT BONDS AS AN INSTRUMENT FOR MOBILIZING FINANCIAL RESOURCES AND SUPPORTING UKRAINE'S FINANCIAL RESILIENCE

The mobilization of domestic savings through government bonds and the associated debt risks are examined. Indicators are identified to assess how borrowing affects current budget financing and future payments.

Key words: government bonds, financial resources, budget deficit, financial resilience, debt risks, domestic savings.

В умовах повномасштабної війни фінансування оборони та виконання інших бюджетних зобов'язань потребують залучення внутрішніх заощаджень. Облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) забезпечують надходження коштів від банків, підприємств і населення на визначений строк із зобов'язанням держави повернути їх та виплатити дохід. Розширення доступу до цих інструментів стало одним із напрямів пристосування фінансового ринку України до воєнних умов [1, с. 201–203]. Однак поточне фінансування через ОВДП одночасно формує майбутні платежі бюджету, що зумовлює необхідність дослідження їхнього впливу на фінансову стійкість держави.

Мета дослідження – визначити можливості залучення фінансових ресурсів через ОВДП та обмеження, які виникають при використанні цього інструменту для підтримки державних фінансів.

Про активізацію участі населення та бізнесу свідчить динаміка їхніх вкладень у військові облігації. На 1 грудня 2024 р. портфель таких паперів у власності фізичних і юридичних осіб становив 155,7 млрд грн проти 74,9 млрд грн на відповідну дату 2023 р. [1, с. 202–203]. За розрахунком на основі наведених даних, приріст склав 80,8 млрд грн, або 107,9 %. Отже, за рік обсяг вкладень збільшився більш ніж удвічі. Цей показник характеризує зміну портфеля інвесторів; для визначення чистого залучення коштів до бюджету потрібні окремі дані про первинне розміщення та погашення облігацій. Операції на вторинному ринку перерозподіляють папери між власниками й не забезпечують нових надходжень державі.

Розвиток цифрових каналів продажу спрощує придбання ОВДП і розширює можливості використання заощаджень населення для фінансування бюджету [2, с. 142–144]. Для інвестора при цьому має значення вся послідовність операцій: від вибору випуску до отримання виплат або продажу паперів до погашення. Тому інформацію про дохідність доцільно подавати разом із розміром комісій та умовами продажу. Це дозволить порівнювати очікуваний дохід із фактичними витратами й обирати строк вкладення відповідно до потреб у коштах. Для підприємств така відповідність особливо важлива, оскільки тимчасово вільні залишки можуть знадобитися для розрахунків із постачальниками та фінансування виробництва.

Банки залишаються вагомими учасниками ринку державних облігацій. Їхні вкладення підтримують фінансування бюджету, проте концентрація активів у державних цінних паперах посилює залежність банків від виконання урядом боргових зобов'язань. Крім того, спрямування ресурсів на придбання ОВДП може обмежувати кредитування підприємств [3, с. 413, 420]. Водночас сам приріст банківського портфеля облігацій ще не доводить витіснення кредитів: для такого висновку необхідно враховувати наявну ліквідність банків і попит платоспроможних позичальників. У контексті відновлення аграрного виробництва це питання стосується доступності коштів для сезонних робіт та оновлення основних засобів.

Зазначимо, що придбання ОВДП за рахунок наявних заощаджень дозволяє залучати ресурс без прямого викупу нових випусків центральним банком. Саме склад покупців і джерела їхніх коштів визначають відмінності між ринковим та емісійним фінансуванням бюджету [3, с. 420].

Зосередження погашень у короткому проміжку часу ускладнює планування бюджетних платежів. Значна частка коротко- та середньострокових ОВДП зумовлює потребу регулярно виходити на ринок для залучення коштів під попередні зобов'язання [4, с. 54–56]. Якщо попит на черговий випуск скорочується, уряд має шукати інші джерела фінансування або погоджуватися на дорожчі запозичення. Подовження строків обігу зменшує частоту рефінансування, але може вимагати вищої дохідності для покупця. Відповідно, рішення про строк випуску потребує зіставлення майбутніх процентних витрат із ризиком нестачі коштів на дату погашення.

Для оцінювання внеску ОВДП у фінансову стійкість доцільно розмежувати залучення нового ресурсу та рефінансування попередніх зобов'язань. Різниця між надходженнями від розміщення й погашенням основної суми боргу показує чисте залучення за період. Процентні виплати слід аналізувати окремо як витрати обслуговування. Доповнення цих показників графіком погашень і структурою власників дозволяє виявити конкретні джерела вразливості: пікові платежі, подорожчання боргу або залежність від вузького кола покупців.

Таким чином, ОВДП розширюють можливості держави використовувати внутрішні заощадження для фінансування бюджетних потреб. Подальший розвиток цього ринку має передбачати доступні умови участі населення та бізнесу, а політика випусків – враховувати строки й вартість виконання зобов'язань. Залучення коштів підтримуватиме фінансову стійкість України тією мірою, якою поточні потреби бюджету узгоджуватимуться з його спроможністю здійснювати майбутні виплати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Береславська О. І., Сапальов В. В., Супрун А. В. Роль облігацій внутрішньої державної позики у забезпеченні фінансової стабільності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 70. С. 198–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-38>

2. Ватаманюк-Зелінська У. З., Кочіш Т. Р. Облігації внутрішньої державної позики в системі заощаджень громадян України: казначейське та цифрове забезпечення. *Фінансовий простір*. 2025. № 3 (57). С. 142–152. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.3\(57\).2025.142151152](https://doi.org/10.30970/fp.3(57).2025.142151152)

3. Боцман Ю. О. Роль банків у формуванні ринку державних цінних паперів: аналіз впливу та оцінка взаємодії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 413–421. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-97>

4. Маршалок Т. Я. Аналіз фінансової стійкості через призму внутрішньої боргової політики України. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 2 (08). С. 51–57. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-8

УДК 004:330.3

НОВІКОВА В.В., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

vinovikova@btsau.edu.ua

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Цифрова трансформація є одним із ключових факторів конкурентоспроможності сучасних економік. Штучний інтелект, Big Data, хмарні обчислення, кібербезпека та цифрові платформи змінюють моделі виробництва, управління й надання послуг. Для України цифрова трансформація має поєднувати технологічну модернізацію, економічне відновлення, кіберстійкість, розвиток людського капіталу та європейську інтеграцію. Визначено п'ять стратегічних пріоритетів цифрової трансформації України до 2030 року та обґрунтовано доцільність формування інтегрального показника для її кількісної оцінки.

Ключові слова: цифрова трансформація, інформаційні технології, цифрова економіка, штучний інтелект, Big Data, кібербезпека, цифрова інфраструктура, цифрові компетентності, технологічний суверенітет.

NOVIKOVA V., Candidate of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

STRATEGIC PRIORITIES OF UKRAINE'S DIGITAL TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF GLOBAL TECHNOLOGICAL TRENDS

Digital transformation is a key factor in the competitiveness of modern economies. Artificial intelligence, Big Data, cloud computing, cybersecurity and digital platforms are changing production, management and service delivery models. For Ukraine, digital transformation should combine technological modernization, economic recovery, cyber resilience, human capital development and European integration. Five strategic priorities of Ukraine's digital transformation until 2030 are identified, and the feasibility of developing an integrated indicator for its quantitative assessment is substantiated.

Key words: digital transformation, information technologies, digital economy, artificial intelligence, Big Data, cybersecurity, digital infrastructure, digital skills, technological sovereignty.

Сучасний розвиток світової економіки характеризується прискоренням цифрової трансформації, яка переходить від автоматизації окремих процесів до комплексної перебудови економічних та управлінських систем. Ключовими технологічними драйверами стають штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), хмарні обчислення, Інтернет речей, кібербезпека та цифрові платформи. Відповідно, цифрові технології перетворюються на важливий фактор продуктивності та конкурентоспроможності. Технологічні зміни одночасно формують нові вимоги до людського капіталу. За даними World Economic Forum, до 2030 року очікується трансформація близько 39 % ключових навичок працівників. Найшвидше зростатиме значення AI та Big Data, мережевих технологій, кібербезпеки та технологічної грамотності [1, с.43]. Європейський Союз визначає цифрову трансформацію як основу конкурентоспроможності, стійкості та технологічного суверенітету. У звіті *State of the Digital Decade 2026* пріоритетами визначено цифрову інфраструктуру, цифровізацію бізнесу та державних послуг, цифрові навички, кібербезпеку, впровадження передових технологій і зміцнення технологічної автономії.

Для України цифрова трансформація має додаткове значення через необхідність забезпечення стійкості економіки та критичної інфраструктури в умовах безпекових загроз. Стратегічні орієнтири держави передбачають розвиток цифрової економіки, цифрових послуг, інновацій та інтеграцію до цифрового простору ЄС [1, с.23]. З урахуванням глобальних тенденцій та національних потреб доцільно визначити п'ять взаємопов'язаних пріоритетів цифрової трансформації України до 2030 року.

Перший пріоритет - цифрова інфраструктура та кіберстійкість. Йдеться про розвиток телекомунікаційних мереж, хмарних сервісів, дата-центрів, резервування даних та обчислювальної інфраструктури. Для України особливого значення набуває здатність цифрових систем протистояти кібер- та фізичним загрозам і швидко відновлювати функціонування.

Другий пріоритет – AI, Big Data та прогнозна аналітика. Використання цих технологій створює можливості для автоматизації, підвищення продуктивності та переходу до проактивного управління. Перспективними сферами є державне управління, освіта, медицина, аграрне виробництво, енергетика, логістика та фінанси.

Третій пріоритет – цифровізація держави та бізнесу. Наступним етапом розвитку цифрових сервісів має стати формування інтегрованої екосистеми, у якій дані та AI використовуються для прийняття рішень і проактивного надання послуг. Для бізнесу важливими є ERP-, CRM-, аналітичні та cloud-рішення, автоматизація і цифрові платформи.

Четвертий пріоритет – розвиток цифрових компетентностей. Технологічна модернізація потребує відповідної кадрової бази. Тому освіта має забезпечувати не лише підготовку IT-фахівців, а й міждисциплінарні компетентності на перетині інформаційних технологій, математики, економіки та управління. Особливого значення набувають AI literacy, Data Science, кібербезпека та безперервне професійне навчання [1, с. 97].

П'ятий пріоритет – технологічний суверенітет та інноваційна екосистема. Для зменшення критичної залежності від зовнішніх технологій необхідні розвиток власного технологічного підприємництва, стартапів, наукових досліджень, трансферу технологій та співпраці університетів, держави й бізнесу.

Таблиця 1 – Стратегічні пріоритети цифрової трансформації України

Глобальна тенденція	Пріоритет України	Очікуваний результат
AI та Big Data	AI, Big Data, прогнозна аналітика	Підвищення продуктивності
Cloud, Edge, 5G	Цифрова інфраструктура	Стійкість цифрових сервісів
Кіберзагрози	Кібербезпека та кіберстійкість	Захист критичної інфраструктури
Digital Government	Цифровізація держави	Ефективні цифрові послуги
Цифровізація бізнесу	Автоматизація та AI	Конкурентоспроможність підприємств
Трансформація навичок	Цифрові компетентності	Посилення людського капіталу
Технологічна конкуренція	Технологічний суверенітет	Зменшення технологічної залежності

Отже, цифрова трансформація України до 2030 року має ґрунтуватися на системному поєднанні цифрової інфраструктури та кіберстійкості, AI і Big Data, цифровізації держави та бізнесу, розвитку людського капіталу й технологічного суверенітету. Особливістю української моделі є необхідність одночасного вирішення завдань технологічної модернізації, безпеки, економічного відновлення та європейської інтеграції. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення інтегрального показника цифрової трансформації України на основі інфраструктурних, економічних, технологічних і соціальних індикаторів та прогнозування його значень до 2030 року. Це дозволить перейти від якісного визначення пріоритетів до їх кількісної оцінки та формування сценаріїв розвитку. Таким чином, цифрова трансформація має розглядатися як системний механізм підвищення конкурентоспроможності, стійкості та інноваційності національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство цифрової трансформації України. Проєкт Концепції цифрової трансформації України (Цифровий порядок денний) на період до 2030 року. Київ : Міністерство цифрової трансформації України, 2026.

ХОМОВИЙ С.М., канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
serhii.khomovi@btsau.edu.ua

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

Зроблено аналіз цифрової трансформації підприємств України у 2026 році. Обґрунтовано управлінську модель цифрової трансформації, орієнтовану на підвищення стійкості, продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегічне управління, підприємства, управлінські рішення, штучний інтелект, цифрові ризики.

KHOMOVYI S., Candidate of Economic Sciences
Bila Tserkva National Agrarian University

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR IN IMPROVING STRATEGIC MANAGEMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES

The paper considers digital transformation of Ukrainian enterprises in 2026 as a factor in improving strategic management through better information support, planning, forecasting, control and managerial decision-making. A management-oriented model of digital transformation is substantiated, aimed at strengthening enterprise resilience, productivity and competitiveness.

Key words: digital transformation, strategic management, enterprises, managerial decisions, artificial intelligence, digital risks.

У 2026 р. цифрова трансформація в Україні переходить до системної перебудови способів функціонування та управління підприємствами. Проект Концепції цифрової трансформації України до 2030 р. орієнтує цифрову політику на сталий розвиток, конкурентоспроможність, стійкість до безпекових загроз та інтеграцію до цифрового простору ЄС [1]. Для підприємств це означає трансформацію не лише технологічної інфраструктури, а й механізмів стратегічного управління. Управлінська проблема полягає в інтеграції цифрових інструментів у повний цикл стратегічного управління: аналіз середовища, планування, прогнозування, виконання, контроль і коригування. Дані при цьому стають стратегічним ресурсом, аналітичні платформи – інструментом діагностики, а ШІ – засобом підтримки прогнозних і сценарних рішень.

Станом на червень 2026 р. понад 30 тис. підприємств (в т.ч. аграрних) і державних установ інтегрували державні сервіси «Дії» у свої процеси, що сприяє швидшій ідентифікації клієнтів, електронному документообігу, перевірці даних та укладанню договорів [2]. Проте управлінський ефект виникає лише за інтеграції цифрових можливостей у систему управління підприємством.

Цифрову трансформацію підприємства, на наш погляд доцільно розглядати через п'ять управлінських блоків: дані та аналітичне забезпечення; цифровізація бізнес-процесів; інтелектуальна підтримка рішень; цифрова безпека та ризики; цифрові компетентності персоналу. Це переводить акцент із переліку технологій на їх внесок у стратегічне управління. Запропоновану логіку узагальнено нами в таблиці 1.

Таблиця 1 – Цифрові інструменти як засоби удосконалення стратегічного управління підприємствами

Цифровий інструмент	Управлінська функція	Тип управлінського рішення	Очікуваний результат для підприємства
Дані, ВІ та аналітичні платформи	аналіз, планування, контроль	оцінювання стану, виявлення відхилень, сценарний вибір	підвищення обґрунтованості та оперативності рішень

Цифровий інструмент	Управлінська функція	Тип управлінського рішення	Очікуваний результат для підприємства
Хмарні системи та інтегровані цифрові платформи	організація, координація	узгодження бізнес-процесів і розподіл ресурсів	скорочення часу та транзакційних витрат
Штучний інтелект і прогнозна аналітика	планування, прогнозування	прогноз попиту, фінансових показників, ризиків	підвищення якості прогнозів і швидкості рішень
Цифровий документообіг та електронна ідентифікація	організація, контроль	підтвердження операцій, укладання та супровід договорів	зменшення адміністративного навантаження і помилок
Кібербезпека та управління цифровими ризиками	контроль, ризик-менеджмент	оцінювання загроз і вибір заходів захисту	підвищення безперервності та стійкості діяльності
Цифрові компетентності персоналу	лідерство, розвиток персоналу	визначення потреб у навичках і навчанні	підвищення здатності підприємства до цифрових змін

Джерело: розроблено автором.

У таблиці цифрові технології розглянуто як інструменти реалізації функцій менеджменту. ВІ-аналітика посилює діагностику і контроль; прогнозна аналітика та ШІ – планування і прогнозування; цифрові платформи – координацію; кібербезпека – управління ризиками; цифрові компетентності – спроможність до змін.

Управлінська цінність ШІ полягає у швидшому формуванні прогнозів, сценаріїв і рекомендацій. Його використання потребує контролю якості даних, перевірки результатів, визначення відповідальності та дотримання вимог цифрової безпеки. Тому ШІ слід інтегрувати в систему підтримки рішень, а не розглядати як заміну менеджера.

Зовнішнє середовище відновлення також змінює вимоги до стратегічного управління. За даними Світового банку потреби України у відновленні та відбудові станом на 31 грудня 2025 р. оцінено майже у 588 млрд дол. США на наступне десятиліття [3]. Для підприємств це підсилює потребу поєднувати поточну стійкість із довгостроковими інвестиційними рішеннями, де цифрові технології підвищують гнучкість і швидкість реагування.

Європейський вимір підсилює вимоги до менеджменту підприємств. У доповіді Європейської комісії наголошено на масштабуванні цифровізації бізнесу, розвитку цифрових навичок, кібербезпеки та впровадженні передових технологій [4]. Для України це означає орієнтацію на управлінську сумісність із європейськими практиками роботи з даними, цифровими процесами та ризиками. Тому, на наш погляд, для підприємств доцільно буде застосовувати управлінську модель «дані → аналітика → рішення → виконання → контроль → коригування». Вона поєднує цифрові ресурси з функціями менеджменту і створює замкнений контур стратегічного управління, у якому підприємство швидше виявляє зміни, формує альтернативи та коригує стратегію.

Висновки. Отже у 2026 році цифрова трансформація є чинником зміни змісту стратегічного управління підприємствами України, а її ефект визначається інтеграцією даних, аналітики, автоматизації, ШІ, кібербезпеки та цифрових компетентностей у систему управлінських функцій. Орієнтація на підприємство як головний об'єкт дає змогу оцінювати не масштаб цифровізації, а її управлінський результат, що визначає якість рішень, швидкість реагування, стійкість і конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство цифрової трансформації України. Повідомлення про оприлюднення проєкту розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції цифрової трансформації України (Цифровий порядок денний) на період до 2030 року». 08.04.2026. URL: <https://thedigital.gov.ua/documents/legislation/povidomlennia-pro-opryliudnennia-proektu-rozporiadzhennia-kabinetu-ministriv-ukrayiny-pro-skhvalennia-kontseptsiyi-tsyfrovoi-transformatsiyi-ukrayiny-tsyfrovyi-poryadok-denniy-na-period-do-2030-roku> (дата звернення: 29.08.2026).
2. Дія. 30+ тисяч компаній і держустанов інтервували сервіси Дії. 26.06.2026. URL: <https://diia.gov.ua/news/30-tysyach-kompanii-i-derzhustanov-intehrualy-servisy-dii> (дата звернення: 1.08.2026).

3. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 23.02.2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 29.08.2026).

4. European Commission. State of the Digital Decade 2026: Closing structural gaps and mobilising investments for 2030 and beyond. 17.06.2026. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2026-closing-structural-gaps-and-mobilising-investments-2030-and-beyond> (дата звернення: 3.09.2026).

УДК 657:004.9

ТОМІЛОВА-ЯРЕМЧУК Н.О., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ntomilova1984@gmail.com

АВТОМАТИЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Досліджено сучасні напрями автоматизації бухгалтерського обліку та узагальнено міжнародний досвід використання цифрових технологій у цій сфері. Визначено основні переваги автоматизації та окреслено перспективи адаптації міжнародних практик до умов України.

Ключові слова: бухгалтерський облік, автоматизація, цифровізація, хмарні технології, електронний документообіг, цифрова звітність.

TOMILOVA-YAREMCHUK N., Candidate of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

AUTOMATION OF ACCOUNTING: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND PROSPECTS OF ITS APPLICATION IN UKRAINE

Modern directions of accounting automation are studied and international experience of using digital technologies in this area is summarized. The main advantages of automation are determined and the prospects of adapting international practices to the conditions of Ukraine are outlined.

Key words: accounting, automation, digitalization, cloud technologies, electronic document management, digital reporting.

Сучасний етап економічного розвитку характеризується активним впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств. Цифровізація змінює не лише методи ведення бізнесу, а й підходи до організації бухгалтерського обліку. Зростання обсягів інформації, необхідність оперативного прийняття управлінських рішень, підвищені вимоги до прозорості фінансової інформації та посилення контролю за господарськими операціями зумовлюють необхідність автоматизації бухгалтерських процесів.

Автоматизація бухгалтерського обліку передбачає використання програмного забезпечення та інформаційних технологій для збору, обробки, зберігання та аналізу бухгалтерської інформації. Її головна мета – зменшення частки ручної праці, підвищення ефективності та достовірності даних, а також створення умов для більш ефективного управління підприємством.

Міжнародна практика свідчить про поступовий перехід від окремих бухгалтерських програм до складних цифрових систем. Хмарні бухгалтерські технології також набувають все більшого поширення. Окремим напрямком цифрової трансформації є роботизована автоматизація процесів (RPA). Перспективним напрямком є використання штучного інтелекту та машинного навчання. Цифрова фінансова звітність має велике значення в міжнародній практиці. Фонд МСФЗ розробляє цифрові таксономії, які дозволяють представляти фінансову інформацію у структурованому, машинозчитуваному форматі, включаючи XBRL [1; 2]. Це сприяє автоматизованій обробці фінансових даних, їх порівнянню та аналізу. Не менш важливою сферою є електронне виставлення рахунків-фактур та електронний документообіг. ОЕСР розглядає електронне виставлення рахунків-фактур як один з ключових елементів

цифрової трансформації податкового адміністрування, оскільки автоматизований обмін даними може зменшити адміністративні витрати та підвищити ефективність контролю [6; 7; 8].

Основні напрями автоматизації бухгалтерського обліку та можливості використання міжнародного досвіду в Україні наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – **Основні напрями автоматизації бухгалтерського обліку: міжнародний досвід та можливості для України**

Напрямок автоматизації	Особливості міжнародного досвіду	Основні переваги	Перспективи застосування в Україні
Хмарні бухгалтерські системи	Використання онлайн-платформ для ведення обліку та доступу до даних у режимі реального часу	Мобільність, зниження витрат на ІТ-інфраструктуру	Розширення використання малими та середніми підприємствами
ERP-системи	Інтеграція бухгалтерського обліку з фінансами, закупівлями, продажами, логістикою та персоналом	Єдина інформаційна система, оперативність управління	Подальша інтеграція обліку з управлінськими та виробничими процесами
Електронний документообіг та e-invoicing	Широке використання електронних рахунків і автоматичного обміну даними	Скорочення витрат і часу на обробку документів	Подальший розвиток електронного документообігу та його інтеграції з державними системами
RPA	Виконання програмними роботами повторюваних операцій: перенесення даних, перевірка документів, формування звітів	Економія часу, зменшення кількості технічних помилок	Перспективне для великих підприємств та облікових служб із значним обсягом операцій
Штучний інтелект і машинне навчання	Розпізнавання документів, класифікація операцій, виявлення аномалій та прогнозування	Підвищення якості аналітики та внутрішнього контролю	Перспективний напрямок розвитку цифрових компетентностей бухгалтерів
XBRL та цифрова фінансова звітність	Представлення фінансової інформації у структурованому машиночитному форматі	Порівнюваність та автоматизована обробка звітності	Подальше вдосконалення цифрового формату фінансової звітності

Джерело: складено автором на основі [1–5].

Використання міжнародного досвіду є важливим для подальшої цифровізації бухгалтерського обліку в Україні. Вітчизняні підприємства вже використовують електронний документообіг, системи електронної звітності та різноманітне бухгалтерське програмне забезпечення. Водночас, подальший розвиток автоматизації вимагає комплексного підходу, який включає не лише придбання сучасного програмного забезпечення, а й оптимізацію самих облікових процесів.

Основними перевагами автоматизації бухгалтерського обліку є скорочення часу на виконання операцій, зменшення кількості помилок, підвищення ефективності отримання інформації, посилення внутрішнього контролю та можливість формування аналітичної звітності практично в режимі реального часу.

Водночас цифровізація створює нові ризики. Серед них варто виділити загрози кібербезпеці, можливість витоку конфіденційної інформації, залежність підприємства від постачальника програмного забезпечення, необхідність постійного оновлення інформаційних систем та необхідність підвищення цифрової грамотності співробітників. Тому автоматизація бухгалтерського обліку повинна супроводжуватися належним захистом інформації та навчанням персоналу.

Таким чином, міжнародний досвід демонструє, що автоматизація бухгалтерського обліку є невід'ємною частиною цифрової трансформації підприємств. Найбільш перспективними напрямками є використання ERP-систем, хмарних технологій, RPA, штучного інтелекту, електронного документообігу та цифрової фінансової звітності. Для України адаптація міжнародних практик може забезпечити підвищення ефективності бухгалтерських процесів, достовірності фінансової інформації та якості управлінських рішень. Водночас, успіх цифрової трансформації залежить від удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвитку цифрових компетенцій фахівців, інвестування в технологічну інфраструктуру та забезпечення належного рівня кібербезпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. IFRS Foundation. Digital financial reporting. IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/digital-financial-reporting/>
2. OECD. Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/c076d776-en>
3. OECD. Tax Administration 2025: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/cc015ce8-en>
4. IFRS Foundation. Using the IFRS digital taxonomies: A guide for regulators implementing the IFRS digital taxonomies in a digital filing system. 2024. URL: <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2024/08/ifrs-foundation-publishes-regulators-guide-digital-taxonomies/>
5. OECD. Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/ca274cc5-en>
6. Грицай О. І., Папіш В. І. Розвиток інформаційних технологій в Україні та їх інтегрування у сфері бухгалтерського обліку. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-88.
7. Феденько С. М., Плекан М. В., Юрченко О. А. Цифровізація бухгалтерського обліку: сучасні тенденції та інструменти автоматизації. Економіка і регіон. 2024. № 4 (95). С. 189–195. DOI: 10.26906/EiR.2024.4(95).3625.
8. Кудлай А., Белозерцев В. Інформаційні технології в обліку та аудиті. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. № 306(3). DOI: 10.31891/2307-5740-2022-306-3-23.

УДК 338.439.4/.66:633.1(477)

КИРИШУН Д.В., здобувач ступеня доктора філософії

Науковий керівник – **АРТИМОНОВА І.В.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

kurushyndmutro@gmail.com

ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЗЕРНОВИХ РЕСУРСІВ У КОНТЕКСТІ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

Досліджено роль зернових ресурсів у забезпеченні продовольчої стійкості України та обґрунтовано необхідність збалансування напрямів їх використання. Акцентовано увагу на взаємозв'язку продовольчого, кормового, насіннєвого, переробного та експортного напрямів як основи раціонального розподілу зернових ресурсів і підвищення стійкості продовольчої системи.

Ключові слова: зернові ресурси, продовольче забезпечення, зернове виробництво, продовольча стійкість, агропродовольча система.

KYRYSHUN D., PhD student

Scientific supervisor – **ARTIMONOVA I.**, Candidate of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

FORMATION AND USE OF GRAIN RESOURCES IN THE CONTEXT OF FOOD PROVISION FOR THE POPULATION OF UKRAINE

The role of grain resources in ensuring food security in Ukraine is examined, with emphasis on the need to balance their use across different areas. Particular attention is paid to the interrelationship between food, feed, seed, processing and export uses as a basis for the rational allocation of grain resources and strengthening the resilience of the food system.

Key words: grain resources, food provision, grain production, food security, agri-food system.

Продовольче забезпечення держави формується під впливом сукупності виробничих, економічних, інфраструктурних та соціальних чинників, серед яких особливе значення має наявність достатнього ресурсного потенціалу для стабільного функціонування продовольчих ланцюгів. У цьому контексті зернові ресурси займають системоутворююче місце, оскільки забезпечують одночасно декілька взаємопов'язаних напрямів їх використання: продовольче споживання, кормове забезпечення тваринництва, відтворення рослинницького виробництва, промислову переробку, формування запасів та експорт. Відтак їх роль у продовольчому забезпеченні доцільно розглядати не лише через призму валового виробництва, а як результат функціонування цілісної системи формування, розподілу та використання ресурсів.

Актуальність такого підходу посилюється тривалим впливом воєнних викликів на аграрний сектор України. Пошкодження виробничої та логістичної інфраструктури, обмеження доступу до окремих земельних масивів, підвищення цін на матеріально-технічні ресурси, ускладнення зберігання та транспортування продукції змінюють умови формування зернового ресурсу. За оцінкою FAO, у 2025 р. виробництво зернових культур в Україні становило близько 60,8 млн т, що на 8 % перевищило показник попереднього року, однак залишалося приблизно на 6 % нижчим за середній рівень попередніх п'яти років [1]. Державна служба статистики України також зафіксувала позитивну динаміку: валовий збір зернових і зернобобових культур у 2025 р. становив 60,8 млн т, збільшившись на 7,7 % порівняно з 2024 р. [2].

Водночас кількісне відновлення виробництва не означає автоматичного посилення продовольчої стійкості. Структура отриманого врожаю свідчить про високу концентрацію зернового ресурсу у декількох культурах. За даними FAO, у 2025 р. виробництво кукурудзи оцінювалося у 30,7 млн т, пшениці – 23,3 млн т, ячменю – 5,2 млн т [1]. Таким чином, кукурудза та пшениця формують основну частину ресурсної бази зернового сектору, що визначає їх стратегічне значення для продовольчого ринку, кормової галузі та зовнішньої торгівлі. Така структура одночасно створює передумови для концентрації ресурсів і підвищує залежність окремих сегментів продовольчої системи від результатів виробництва та руху саме цих культур.

Важливою характеристикою зернових ресурсів є багатоканальність їх використання. Частина сформованого ресурсу спрямовується безпосередньо на внутрішні продовольчі потреби, інша – на кормові та насіннєві цілі, переробку, формування запасів або експорт. Тому зростання валового збору не може розглядатися як самодостатній індикатор покращення продовольчого забезпечення. Вирішальне значення для продовольчого забезпечення має співвідношення між обсягом сформованих зернових ресурсів та можливостями їх фізичного переміщення, зберігання, переробки та доступу кінцевого споживача.

Особливого значення набуває співвідношення внутрішнього та зовнішнього напрямів використання зернової продукції. За оцінкою FAO, у 2025/26 маркетинговому році експорт зернових культур України прогнозувався на рівні близько 40 млн т, що приблизно на 20 % менше попереднього маркетингового року [1]. Зменшення експортного потенціалу пояснюється не лише обсягами виробництва, а й поєднанням цінової кон'юнктури світового ринку, транспортних обмежень та проблем зі зберіганням. Це підтверджує, що зернові ресурси необхідно розглядати як економічний ресурс, функціональна цінність якого визначається не тільки фізичною наявністю, а й можливістю його ефективного використання за відповідним напрямом [3]. Інший аспект пов'язаний із забезпеченням відтворювальної функції зернових ресурсів. Насіннєвий матеріал є передумовою формування майбутнього врожаю, а отже, його достатність безпосередньо впливає на здатність аграрного сектору підтримувати виробничий цикл. Аналогічно кормова складова зернового ресурсу визначає можливості відновлення та подальшого розвитку вітчизняного тваринництва, особливо за недостатніх обсягів виробництва і споживання свинини, яловичини та молока. Переорієнтація частини зерна з експорту на кормове використання у поєднанні з розширенням площ під кормовими культурами сприятиме не лише зміцненню кормової бази, а й трансформації зернової сировини у продукцію тваринного походження з вищою доданою вартістю, посилюючи внутрішньогалузеві зв'язки аграрного сектору. Досягнення таких структурних змін потребує узгоджених дій аграрного бізнесу, державних органів влади та місцевого самоврядування щодо збалансування кормового, продовольчого й експортного використання зернових ресурсів відповідно до потреб внутрішнього ринку. Отже, вилучення зерна з однієї сфери використання може мати опосередковані наслідки для інших сегментів агропродовольчої системи. Ефективне управління зерновими ресурсами має передбачати збалансування їх продовольчої, кормової, насіннєвої, переробної та експортної функцій.

З урахуванням зазначеного стратегічним завданням є перехід від орієнтації переважно на нарощування валового виробництва до формування комплексної системи управління зерновими ресурсами. Такий підхід передбачає диверсифікацію потужностей зі зберігання та переробки, розвиток територіально розподіленої інфраструктури, удосконалення логістичних зв'язків, формування резервних запасів, підтримку виробників критично необхідними ресурсами та

забезпечення стабільності насіннєвого й кормового сегментів. Важливим напрямом залишається також відновлення пошкоджених об'єктів аграрної інфраструктури і підвищення стійкості енергетичного забезпечення підприємств. FAO у межах програм підтримки українського агропродовольчого сектору окремо наголошує на необхідності розвитку потужностей зі зберігання зерна, підтримки виробників та відновлення сільськогосподарської діяльності у постраждалих регіонах.

Зернові ресурси доцільно розглядати як стратегічний компонент продовольчого забезпечення України, функціонування якого визначається не тільки масштабами їх формування, а передусім можливістю раціонального розподілу та використання. Динаміка останніх років свідчить про здатність зернового сектору адаптуватися до тривалих воєнних викликів і забезпечувати відновлення виробництва: у 2025 р. валовий збір зернових і зернобобових культур зріс порівняно з попереднім роком та наблизився до 61 млн т. Водночас збереження значного експортного потенціалу поряд із необхідністю забезпечення внутрішнього ринку актуалізує проблему оптимального розподілу зернового ресурсу між продовольчим, кормовим, насіннєвим, переробним та зовнішньоторговельним напрямками.

Таким чином, стратегічна роль зернових ресурсів України полягає не лише у забезпеченні населення базовими продуктами харчування. Вони формують ресурсну основу функціонування тваринництва, відтворення рослинницького виробництва, переробної промисловості та експортного сектору. Тому зміцнення продовольчого забезпечення потребує системного підходу, за якого критерієм результативності виступатиме не максимізація окремого показника виробництва чи експорту, а збалансованість формування, розподілу, зберігання та використання зернових ресурсів відповідно до стратегічних потреб держави. Такий підхід створює передумови для підвищення стійкості продовольчої системи України як у період воєнних викликів, так і на етапі її довгострокового відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO GIEWS Country Brief: Ukraine. 12 March 2026. Rome : FAO, 2026. URL: <https://cb.apps.fao.org/country.jsp?code=UKR&lang=en>.
2. Державна служба статистики України. Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур (річна), 2025. Київ : Держстат України, 2026. URL: <https://stat.gov.ua/uk/news/nove-na-sayti-urozhaynist-silskohospodarskykh-kultur-diyalnist-pidpryemstv-transportu-zminy?utm>.
3. Антощенко В., Семперович І. Основи глобального продовольчого забезпечення. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. 6 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-26>.

УДК 339.37:338.1(477)

ВАСИЛЕНКО О.І., доктор філософії

Білоцерківський національний аграрний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТОРГІВЛІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОПТОВОЇ І РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Проведено дослідження трансформації технологій торгівлі на основі порівняльного аналізу оптової та роздрібною торгівлі. Обґрунтовано основні виклики, тенденції цифровізації та прогностичні сценарії розвитку торгівлі.

Ключові слова: індекс фізичного обсягу, оптова торгівля, роздрібна торгівля, трансформація торгівлі, цифровізація.

VASYLENKO O.I., PhD

Bila Tserkva National Agrarian University

TRANSFORMATION OF TRADE TECHNOLOGIES: A COMPARATIVE ANALYSIS OF WHOLESALE AND RETAIL TRADE

This study examines the transformation of trade technologies through a comparative analysis of wholesale and retail trade. It outlines key challenges, digitalization trends, and projected scenarios for the development of the trade sector.

Key words: physical volume index, wholesale trade, retail trade, trade transformation, digitalization.

Наукові дослідження у сфері торгівлі підтверджують, що роздрібний та оптовий сегменти мають різну економічну природу та по різному реагують на кризові явища. Актуальним є дослідження трансформації технологій торгівлі, зокрема порівняльний аналіз для оптової і роздрібно торгівлі.

Згідно даних державної служби статистики України у 2022–2024 рр. спостерігається: швидке відновлення обсягів роздрібно торгівлі та більш повільна динаміка зростання в оптовій торгівлі. Відносне зростання частки роздрібно торгівлі в кризових умовах відбувається за рахунок базового споживання. Аналогічна тенденція спостерігається і в країнах Європейського Союзу – оптова торгівля формує більші обсяги, але має нижчі темпи зростання; роздрібна торгівля характеризується більш динамічним сегментом. За даними Eurostat, Trading Economics загальне зростання оптової і роздрібно торгівлі становить близько 1,5 %.

Аналізуючи технологічні трансформації торгівлі, до основних в роздрібній торгівлі можна віднести: активне зростання онлайн продажів, збільшення обороту великих ритейлерів, розвиток омніканальності, автоматизованих сервісів і клієнтоорієнтованих технологій [1–2]. В оптовій торгівлі більш яскраво виражені тренди з розвитку логістичних платформ, переорієнтація на локальні ринки і гнучкі поставки, тобто простежується різна логіка трансформації (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна оцінка трансформацій в торгівлі

Критерій	Роздрібна торгівля	Оптова торгівля
Темпи відновлення	високі	помірні
Волатильність	середня	висока
Рівень цифровізації	високий	середній з тенденцією до зростання
Технологічний тренд	e-commerce, CX	платформи B2B, логістика
Основний драйвер цифрової трансформації	споживчий попит	бізнес-активність
Логіка трансформації	клієнтоцентрична модель	логістично-інфраструктурна модель

Прогноз на 2026 р., побудований на основі екстраполяції трендів для індексу фізичного обсягу товарообороту, як узагальнюючого показника (табл. 2), свідчить про подальшу стабілізацію розвитку оптової та роздрібно торгівлі в Україні. Очікується зниження темпів зростання до помірного рівня, що відповідає фазі зрілості ринку; при цьому оптова торгівля демонструватиме дещо вищі темпи зростання за рахунок відновлення бізнес-активності, тоді як роздрібна торгівля характеризуватиметься стабільним, але більш стриманим розвитком.

Таблиця 2 – Оцінка та прогноз індексу фізичного обсягу товарообороту України, у відсотках до попереднього періоду

	2022	2023	2024	2025*	2026 *
Роздрібна торгівля	70-75	105-110	108-112	103-107	102-105
Оптова торгівля	60-70	100-105	105-110	102-106	103-106

* - оцінка на основі поточної динаміки

Джерело: сформовано за даними [3].

Серед основних викликів розвитку торгівлі виділяють: логістичні та інфраструктурні обмеження (порушення ланцюгів постачання, нерівномірність доступу до регіональних ринків, зростання витрат на транспортування), зниження платоспроможності попиту (скорочення доходів населення, зміна структури споживання), висока волатильність ринку (коливання індексів товарообороту, складність прогнозування попиту, нестабільність бізнес-середовища), цифровий розрив (нерівномірне впровадження цифрових технологій, слабкий розвиток B2B-платформ в оптовому секторі), залежність від імпорту та зовнішніх факторів (вплив глобальних криз, залежність від міжнародних ринків, валютні ризики).

Пропозиції щодо мінімізації ризиків для підприємств: диверсифікація каналів продажу через поєднання офлайн і онлайн торгівлі, розвиток маркетплейсів, використання соціальних мереж; інвестиції у цифровізацію через впровадження CRM, ERP-систем, використання для

прогнозування попиту Big Data, автоматизація у сфері обслуговування клієнтів; оптимізація логістики через скорочення ланцюгів постачання, розвиток локальних постачальників, створення регіональних складів; гнучке ціноутворення завдяки адаптації до змін попиту, використанню динамічного ціноутворення та управління асортиментом. Названим процесам сприятимуть такі напрями державної політики як підтримка інфраструктури і внутрішнього попиту, стимулювання цифровізації та євроінтеграційні процеси.

Отже, прогнозування, здійснене методом екстраполяції тренду, показує, що у 2026 році темпи зростання товарообороту стабілізуються на рівні 2–6 %, що свідчить про завершення відновлювального циклу та перехід до сталого розвитку торгівлі. Сучасний розвиток оптової та роздрібної торгівлі в Україні супроводжується значними викликами, зумовленими зовнішніми та внутрішніми потрясіннями. Водночас очікується поступова стабілізація та зростання ринку за рахунок цифровізації, трансформації логістичних процесів і адаптації бізнесу. Ефективна мінімізація викликів можлива за умови поєднання інноваційних рішень на рівні підприємств та системної державної підтримки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семенда О.В. Вплив цифрових технологій на трансформацію операційних процесів та взаємодію зі споживачами в роздрібній торгівлі. International Scientific journal «Grail of Science». 2024. № 44 (November, 2024). С. 168 – 174. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.11.2024.018>.
2. Чуприна О.О., Аракелова І.О. Попова Ю.М. Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. С. 1 – 8. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>
3. Продаж і запаси товарів у торговій мережі. Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/prodazh-i-zapasy-tovariv-u-torhovi-merezhi>

УДК: 338.432:001.895(477)

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки
Білоцерківський національний аграрний університет

РОЛЬ ВІТЧИЗНЯНОЇ АГРАРНОЇ НАУКИ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ

У роботі розглядаються питання ролі вітчизняної аграрної науки у розвитку інноваційного аграрного виробництва України. Результати дослідження засвідчують, що посилення взаємодії науки й виробництва створюватиме передумови для підвищення продуктивності ресурсів, поширення цифрових і ресурсозберігаючих технологій, зниження технологічної залежності та збільшення доданої вартості аграрної продукції.

Ключові слова: сільськогосподарське виробництво, аграрна наука, інновації, інноваційний розвиток, аграрні інновації.

КНАКНУЛА В., PhD in Economics
Bila Tserkva National Agrarian University

THE ROLE OF DOMESTIC AGRICULTURAL SCIENCE IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE AGRICULTURAL PRODUCTION IN UKRAINE

This paper examines the role of domestic agricultural science in the development of innovative agricultural production in Ukraine. The research findings indicate that strengthening the interaction between science and production will create prerequisites for increasing resource productivity, disseminating digital and resource-saving technologies, reducing technological dependence, and increasing the value added of agricultural products.

Key words: agricultural production, agricultural science, innovations, innovative development, agricultural innovations.

Сучасний розвиток сільськогосподарського виробництва України відбувається під впливом воєнних ризиків, дефіциту трудових і фінансових ресурсів, порушення виробничо-логістичних зв'язків, кліматичних змін та посилення вимог до якості й безпечності агропродовольчої

продукції. За таких умов конкурентоспроможність аграрного сектору дедалі більше залежить не лише від ресурсного потенціалу, а й від здатності генерувати, адаптувати та впроваджувати нові знання й технології. Вітчизняна аграрна наука набуває особливого значення як складова інноваційного розвитку, що забезпечує поєднання фундаментальних і прикладних досліджень із технологічними потребами сільськогосподарських товаровиробників.

Україна має сформований науковий потенціал у сфері землеробства, рослинництва, селекції та насінництва, тваринництва, ветеринарної медицини, механізації, аграрної економіки, природокористування та переробки сільськогосподарської сировини. Вагоме місце в його реалізації належить установам Національної академії аграрних наук України, діяльність яких охоплює широкий спектр фундаментальних і прикладних досліджень аграрного спрямування [1]. Практичне значення таких досліджень визначається можливістю трансформації наукових результатів у сорти й гібриди, технології виробництва, системи управління ресурсами та інші інноваційні рішення.

Зміна умов господарювання потребує відповідної трансформації функцій аграрної науки. Її результативність доцільно оцінювати не лише за кількістю проведених досліджень і створених розробок, а передусім за масштабами їх практичного використання та отриманим виробничим, економічним і екологічним ефектом. Перетворення наукового результату на технологію, продукт або управлінське рішення має забезпечувати формування завершеного інноваційного циклу: «наукове дослідження – розробка – апробація – впровадження – виробничий ефект – поширення інновації». Особливого значення такий підхід набуває в умовах повномасштабної війни. Пошкодження виробничого потенціалу, забруднення сільськогосподарських земель вибухонебезпечними предметами, дефіцит трудових і матеріальних ресурсів, енергетична нестабільність та зростання виробничих витрат актуалізують потребу в технологіях, здатних забезпечувати виробництво за обмеженої ресурсної бази.

У дослідженнях FAO щодо аграрного сектору України також акцентується увага на необхідності відновлення виробничого потенціалу та забезпечення стійкості сільських товаровиробників в умовах війни [2]. Це зміщує пріоритети аграрної науки в напрямі ресурсозберігаючих технологій, відновлення земель, адаптації до кліматичних змін, автоматизації виробничих процесів, цифрового моніторингу та підвищення енергетичної автономності господарств. Водночас наявність наукових розробок сама по собі не забезпечує переходу сільського господарства до інноваційної моделі розвитку. Критичним залишається зв'язок між створенням наукового продукту та його практичним використанням.

Недостатня взаємодія науки, освіти й аграрного бізнесу збільшує часовий лаг між отриманням результатів досліджень та їх виробничим освоєнням, обмежуючи економічну віддачу від сформованого наукового потенціалу. Подолання такого розриву потребує переходу від переважно лінійної передачі результатів досліджень до мережевої моделі аграрних інновацій, у межах якої наукові установи, університети, сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, дорадчі служби, технологічні компанії та органи державної влади взаємодіють на всіх етапах створення й використання інновацій. Потреби товаровиробника при цьому мають визначати прикладну спрямованість частини досліджень, тоді як виробниче середовище повинно виступати базою апробації, удосконалення та масштабування створених технологій.

Важливим інструментом такої взаємодії може стати розширення мережі демонстраційних господарств і дослідно-виробничих майданчиків, де нові сорти, технології, технічні рішення та організаційні моделі перевірятимуться в реальних умовах. Це дасть змогу скоротити період між створенням і практичним використанням розробки, оцінити її економічну ефективність та зменшити ризик упровадження для товаровиробника. Особливе значення такий механізм матиме для малих і середніх господарств, фінансові можливості яких щодо самостійного освоєння інновацій є обмеженими.

Нові можливості для розвитку вітчизняної аграрної науки формує європейська інтеграція України. Участь України в програмі ЄС Horizon Europe створює інституційні передумови для залучення українських наукових установ та університетів до міжнародних дослідницьких консорціумів, реалізації спільних проєктів і трансферу знань та технологій [3]. Для аграрної науки це особливо важливо в напрямках сталого землекористування, продовольчих систем,

біоекономіки, цифровізації, кліматичної адаптації та скорочення негативного впливу сільськогосподарського виробництва на довкілля.

Стратегічним напрямом має стати формування цілісної системи «аграрна наука – освіта – виробництво – інноваційна інфраструктура – ринок». Її функціонування передбачає орієнтацію прикладних досліджень на технологічні проблеми товаровиробників, залучення аграрного бізнесу до спільного фінансування розробок, розвиток дорадництва, центрів трансферу технологій та механізмів комерціалізації інтелектуальної власності. Державна підтримка при цьому має охоплювати не лише проведення досліджень, а й апробацію та доведення перспективних розробок до стадії практичного використання.

Подальше посилення ролі вітчизняної аграрної науки доцільно пов'язувати з переходом від фінансування окремого наукового результату до підтримки повного інноваційного циклу. Поєднання досліджень, виробничої апробації, економічного оцінювання, трансферу технологій та масштабування інновацій сприятиме формуванню економічної зацікавленості наукових установ у практичному використанні результатів досліджень, а аграрного бізнесу – у співпраці з вітчизняним науковим середовищем.

Вітчизняна аграрна наука за таких умов має виконувати функцію не лише продуцента нових знань, а й одного з ключових елементів технологічної модернізації сільськогосподарського виробництва. Посилення взаємодії науки й виробництва створюватиме передумови для підвищення продуктивності ресурсів, поширення цифрових і ресурсозберігаючих технологій, зниження технологічної залежності та збільшення доданої вартості аграрної продукції. Це сприятиме поступовому переходу від ресурсно-сировинних переваг до інноваційно-технологічної моделі розвитку аграрного сектору, орієнтованої на його стійкість, повоєнне відновлення та інтеграцію України до європейського дослідницького й економічного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заздравнова О. І., Кравцов А. І., Голікова О. М. та ін. Аграрна освіта і наука: соціально-філософське осмислення : монографія / за заг. ред. О. І. Заздравнової. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 348 с.
2. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings of a nationwide survey October–November 2024 / Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome: FAO, 2024. URL: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cd6216en>.
3. Дуб А., Адамик В. Макроекономічні передумови та потенціал інноваційного зростання України в контексті європейського технологічного партнерства. Економічний простір. 2025. № 206. С. 233-237.

УДК: 004:316.614-042.3

ХАХУЛА Л.П., канд. пед. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ЦИФРОВА СОЦІАЛІЗАЦІЯ ТА СОЦІОЛОГІЧНИЙ ВИМІР ЦИФРОВОГО ПОКОЛІННЯ

У роботі розглядаються питання трансформації процесів соціалізації під впливом цифрових технологій. Розглянуто позитивні та негативні аспекти комунікації в соціальних мережах, їхній вплив на формування ідентичності сучасної особистості та зміну структури соціальних зв'язків.

Ключові слова: соціалізація, цифрова соціалізація, суспільство, цифрове покоління, цифровізація суспільства, соціальні мережі.

KHAKHULA L., Candidate of Pedagogical Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

DIGITAL SOCIALIZATION AND THE SOCIOLOGICAL DIMENSION OF THE DIGITAL GENERATION

This paper examines the transformation of socialization processes under the influence of digital technologies. It analyzes the positive and negative aspects of communication on social networks, as well as their impact on the identity formation of the modern individual and the changing structure of social ties.

Key words: socialization, digital socialization, society, digital generation, digitalization of society, social networks.

Сьогоднішньому суспільству характерні фундаментальні трансформації суспільно-економічних систем, яким властиві виклики і загрози, що полягають у загостренні економічних, фінансових, екологічних, демографічних тощо проблем, у зростанні соціальної ролі індивіда, появі нових ідеологій, виникненні нових типів соціальної поведінки, форм соціальної організації, надлишковій концентрації влади і капіталу в руках обмеженого кола глобальних супереліт, зростанні соціальної нерівності тощо.

Зміни, що відбуваються, пред'являють високі вимоги до здатності сучасної людини адаптуватися до нових реалій, здійснювати необхідний внесок у процеси оновлення та стабілізації суспільного життя. Сучасні студенти, майбутні професіонали у відповідних сферах діяльності, повинні бути не тільки фахово підготовленими, а й соціально компетентними людьми, здатними на відповідному рівні знати закони і тенденції соціальної організації, суспільних змін, адекватно оцінювати соціальні явища та події, не тільки зберігати створені цивілізаційні блага, а й збагачувати ці надбання [1].

За таких умов соціологія особистості покликана визначити місце та розкрити значення соціологічного підходу в аналізі проблем розвитку особистості; розкрити на основі соціологічної інформації специфіку процесу соціалізації як засвоєння особистістю соціального досвіду у його історичній та соціокультурній динаміці; проаналізувати вплив різноманітних факторів соціального середовища на розвиток особистості; ознайомити з теоретичними підходами в центрі уваги яких знаходиться особистість; допомогти в оволодінні науковим використанням найважливіших понять соціології особистості; аналізом впливу на розвиток особистості соціокультурних умов, в яких вона знаходиться.

Сучасне суспільство перебуває на етапі глибокої цифрової трансформації, що охоплює всі сфери життєдіяльності, зокрема освіту, професійну підготовку та соціальну взаємодію, яка трансформує базові соціальні інститути та практики. Одним із найважливіших чинників цього процесу стали соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok тощо). Вони перестали бути просто інструментом для розваг і перетворилися на первинне середовище взаємодії. Традиційні агенти соціалізації – родина, школа, коло друзів – сьогодні конкурують із алгоритмами платформ та віртуальними інфлюенсерами. Це зумовлює актуальність соціологічного осмислення явища «цифрової соціалізації».

Дослідження цифрової соціалізації спирається на класичні соціологічні теорії, адаптовані до реалій ХХІ століття. Зокрема, концепція «символічного інтеракціонізму» Ірвінга Гофмана про «презентацію себе в повсякденному житті» чудово пояснює, як користувачі конструюють свій цифровий образ (профіль), фільтруючи реальність. Також використовуються теорії соціальних мереж (Марк Грановеттер) для аналізу міцності та слабкості зв'язків у віртуальному просторі [2].

Соціальні мережі, як ключовий елемент цифрового простору, стали не лише інструментом комунікації, а й потужним засобом впливу на процес соціалізації молоді, формування їхніх ціннісних орієнтацій, моделей поведінки та професійних уявлень. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах невизначеності та високої мінливості соціально-економічних процесів, коли здатність до якісного прогнозування стає не просто перевагою, а необхідною умовою особистості. Водночас надмірне захоплення соціальними мережами може мати й негативні наслідки: поверхневості сприйняття інформації, зниження критичного мислення, формування ілюзорних уявлень про професійні реалії. Це ставить перед науковцями і практиками завдання: виявити, за яких умов цифрова соціалізація сприятиме розвитку необхідних здібностей, а за яких – становитиме загрозу. Таким чином, дослідження впливу цифрової соціалізації у соціальних мережах на формування особистості є надзвичайно актуальним як у теоретичному, так і в прикладному аспекті [3].

Цифрова соціалізація – це процес входження людини в сучасне суспільство через засвоєння норм, цінностей, знань та навичок за допомогою інтернет-технологій, гаджетів і соціальних мереж. Це все, що формує нашу поведінку та мислення в онлайн-просторі: спілкування в месенджерах та чатах; читання новин у Telegram, Instagram чи TikTok; вивчення правил поведінки (цифрового етикету) в коментарях і спільнотах; навчання та робота через відеоконференції. Цифровий простір став повноцінним середовищем життя, де люди знайомляться, створюють сім'ї, знаходять роботу та формують свою самооцінку.

Стрімка цифровізація суспільства викликала небачені до цього процеси докорінної трансформації всіх без виключення соціальних інститутів, що вплинули на становлення нових поколінь, які у свою чергу теж називають «цифровими». Сьогодні цифрове покоління є найбільш вивченим, але при цьому найбільш незрозумілим в людській історії. Кожного дня можна бачити результати нових соціальних досліджень, що вивчають різні аспекти життя цифрового покоління, але кожне з них закінчується констатацією несхожості цифрового покоління з попередниками, з прискоренням змін їхньої поведінки, з неможливістю прогнозувати вплив цих нових якостей на різні сфери життя суспільства [4].

Їхнє вивчення вкрай важливо для сучасного суспільства, оскільки саме ці покоління пройдуть через всі зміни, що зараз лише намічені, будуть керувати цифровим світом майбутнього. Для сталого розвитку соціальної системи необхідне розуміння того, як цифрові технології та існування між двох просторів (віртуального та реального) впливають на мислення, виховання нових поколінь, засвоєння ними соціальних навичок, навчання, адаптацію в суспільстві, працездатність та соціальну активність; як формуються їхні цінності, чим вони відрізняються від своїх попередників, що є дієвим в створенні мотивації, як вони вибудовують свої життєві плани та орієнтації; як вони можуть захищати свої життєво важливі соціальні інтереси від внутрішніх та зовнішніх загроз, яка в цьому роль соціальних інститутів, з якими соціальними проблемами вони стикаються.

Соціалізація – це процес нормативного регулювання поведінки шляхом засвоєння соціальних норм. Соціальні правила, норми стають внутрішніми для індивіда в тому розумінні, що вони більше не нав'язуються через зовнішню регуляцію, а ніби накладаються індивідом самим на себе, бо вони таким чином, є частиною його «Я». Так у індивіда виробляється почуття потреби відповідності соціальним нормам. Соціалізація – це істотний елемент соціальної взаємодії. Таке розуміння ґрунтується на припущенні проте, що люди прагнуть до піднесення у власних очах через досягнення престижного статусу та схвалення з боку інших; при цьому індивіди соціалізуються в міру приведення своїх дій у відповідність до очікування інших.

Соціалізація особистості відбувається під впливом агентів та інститутів соціалізації, які формують, спрямовують, стимулюють або обмежують формування особистості. У віртуальному просторі індивід отримує інструменти для повного контролю над власною презентацією. На відміну від реального життя (offline), де зовнішність, емоції та реакції важче приховати, онлайн-середовище дозволяє редагувати свій образ. Це створює феномен «ідеалізованої ідентичності». Завдяки платформам люди легко підтримують сотні дистанційних знайомств (що за Грановеттером є корисним для пошуку інформації чи роботи). Глибокі, емоційно насичені стосунки часто замінюються поверхневим обміном реакціями (лайками, емодзі), що може посилювати відчуття суб'єктивної самотності. Соціологічні опитування свідчать, що молодь часто відчуває тиск необхідності демонструвати «успішне життя», що призводить до зростання рівня тривожності та синдрому упущеної вигоди (FOMO).

Соціалізація здійснюється завдяки соціально-психологічним механізмам – впливам або засобам, за допомогою яких здійснюється соціально-психологічне відображення людиною реалій соціального життя, перехід зовнішніх впливів соціального оточення у внутрішні регулятори її поведінки. До них відносяться: імітація, ідентифікація, наслідування, навіювання, переконання, зараження, соціальна фасілітація, конформізм, дотримання соціальних норм (правових і моральних), засвоєння стандартів поведінки, прийняття групових норм, почуття сорому, самоконтроль, соціальний обмін тощо.

Алгоритми соціальних мереж налаштовані так, щоб показувати користувачеві контент, який відповідає його вподобанням. Це створює ефект «ехо-камери» (echo chamber), коли людина бачить лише однодумців. З соціологічної точки зору це веде до зниження рівня толерантності, фрагментації суспільства та радикалізації поглядів, оскільки альтернативні точки зору витісняються зі стрічки новин [5].

Соціалізація – це двосторонній процес, який включає в себе, з одного боку, засвоєння індивідом соціального досвіду шляхом входження в соціальне середовище, систему соціальних зв'язків на основі його активної діяльності, активного входження в соціальне середовище.

Перша сторона соціалізації – це характеристика того, як середовище впливає на людину; інша – це момент впливу людини на середовище за допомогою діяльності.

Отже, завдяки соціалізації людина залучається до суспільства шляхом засвоєння мови певної соціальної спільноти, відповідних способів мислення, властивих цій культурі форм раціональності і чуттєвості, прийняття норм, цінностей, традицій, звичаїв, взірців поведінки. Процес соціалізації охоплює всі можливості залучення до культури, виховання і навчання, за допомогою яких людина набуває соціальної природи і здатності брати участь у соціальному житті. А цифрова соціалізація – це не просто новий етап розвитку комунікацій, а якісна трансформація людського досвіду. Соціальні мережі розширюють межі взаємодії, дозволяють знаходити однодумців у будь-якій точці світу та спрощують доступ до інформації. Водночас вони несуть ризики індивідуалізації, зростання соціальної напруги через алгоритмічну поляризацію та деформацію самооцінки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Костишина Т. Соціальний захист в контексті розвитку цифрової економіки. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 1. С. 279-288.
2. Лукашевич М.П. Вплив цифрового середовища на формування особистості студентської молоді. Психологія і суспільство. 2020. № 1. С. 122-127.
3. Паніна Н.В. Соціальні мережі як простір соціалізації особистості: педагогічний аспект. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2019. № 1(320). С. 34-41.
4. Бугайов М.В. Віртуалізація особистості як культурний феномен цифрового суспільства. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв: наук. журнал. 2024. № 2. С. 9-13.
5. Галета Я.В. Віртуалізація та соціалізація як засоби розвитку особистості. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. 2022. (207). С. 14-17. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-207-14-17>.

УДК 336.71:005.334:336.77

ДРАГАН О.О., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет
draganok@ukr.net

УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ БАНКІВ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Обґрунтовано необхідність застосування прогностичних моделей, стрес-тестування, систем раннього попередження, оцінювання очікуваних кредитних збитків та контролю концентрації кредитного портфеля. Визначено пріоритети вдосконалення кредитного ризик-менеджменту банків України з урахуванням воєнних ризиків, цифровізації та наближення регуляторних підходів до стандартів ЄС.

Ключові слова: кредитний ризик, банківський ризик-менеджмент, кредитний портфель, стрес-тестування, макроекономічна нестабільність.

DRAHAN O., Candidate of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

BANK CREDIT RISK MANAGEMENT UNDER MACROECONOMIC INSTABILITY

The necessity of applying forward-looking models, stress testing, early warning systems, expected credit loss assessment, and credit portfolio concentration control is substantiated. The priorities for improving credit risk management in Ukrainian banks are identified, taking into account war-related risks, digitalization, and the alignment of regulatory approaches with EU standards.

Key words: credit risk, bank risk management, credit portfolio, stress testing, macroeconomic instability.

Сучасне управління кредитними ризиками банків здійснюється в умовах високої макроекономічної невизначеності, зумовленої воєнними загрозами, інфляцією, коливаннями ділової активності, процентних ставок і валютних курсів, структурними диспропорціями та нерівномірним відновленням секторів економіки, а в Україні додатково – руйнуванням

інфраструктури, міграцією населення, дефіцитом трудових ресурсів, логістичними обмеженнями й залежністю макроекономічної стабільності від зовнішньої підтримки. За таких умов кредитний ризик доцільно оцінювати не лише за поточним фінансовим станом позичальника, а й за його здатністю адаптуватися до несприятливих змін зовнішнього середовища [1; 3]. Водночас макроекономічна нестабільність не спричиняє автоматичного погіршення кредитного портфеля: у 2025 р., попри підвищений макроекономічний ризик, кредитний ризик корпоративного сектору залишався помірним, банки нарощували корпоративне кредитування, а рівень дефолтів і частка нових проблемних кредитів знижувалися; водночас посилювалося ринкове кредитування бізнесу та підвищувалася адресність державної підтримки [1]. МВФ також відзначав відновлення банківського кредитування за збереження високих рівнів капіталізації та ліквідності банківського сектору України [3].

Отже, ключовою особливістю сучасного ризик-менеджменту є перехід від реактивної моделі, за якої банк реагує вже після погіршення платоспроможності позичальника, до превентивної та прогнозно-сценарної моделі управління кредитним ризиком. Вона передбачає постійне оновлення кредитних рейтингів позичальників, визначення ймовірності дефолту, оцінювання потенційних втрат, встановлення кредитних лімітів, контроль концентрації портфеля та застосування систем раннього попередження. [4].

Суттєвого значення набуває використання прогнозного підходу, тобто врахування не лише історичних показників діяльності позичальника, а й очікуваної зміни його фінансового стану за різних макроекономічних сценаріїв. Для українських банків особливого значення набуває диференціація позичальників залежно від території діяльності, рівня енергетичної автономності, критичності логістичних маршрутів, експортної орієнтації, залежності від імпоротної сировини та спроможності швидко переміщувати виробничі потужності.

Сучасна система управління кредитним ризиком повинна базуватися на поєднанні показників: ймовірності дефолту, частки втрат у разі дефолту та величини заборгованості на момент дефолту. Їх інтеграція дає змогу визначити очікуваний розмір кредитних втрат і сформувати адекватний обсяг резервів. Особливого значення цей підхід набуває в межах моделі очікуваних кредитних збитків, оскільки резервування має враховувати обґрунтовану прогнозу інформацію та можливі зміни макроекономічної ситуації [5]. Базельський комітет наголошує на необхідності дисциплінованого та якісного оцінювання очікуваних кредитних втрат і безпосереднього зв'язку між бухгалтерським резервуванням та системою управління кредитним ризиком [5].

Важливим сучасним напрямом є стрес-тестування кредитного портфеля. Воно дає змогу оцінити потенційні втрати банку за різкого погіршення макроекономічних умов і визначити необхідний запас капіталу.

Помітною тенденцією 2026 р. є подальша адаптація українського регулювання кредитного ризику до норм Європейського Союзу. Національний банк переглянув параметри оцінки ймовірності дефолту, удосконалив моделі визначення фінансового стану позичальників, розширив можливості групової оцінки кредитного ризику, уточнив критерії визначення непрацюючих активів та підходи до оцінювання ризику за роздрібними кредитами й незабезпеченими фінансовими зобов'язаннями. Водночас до переліку прийнятого забезпечення включено нові інструменти, зокрема аграрні ноти та гарантії Національної установи розвитку [2].

Окремим елементом системи управління має бути контроль концентрації кредитного портфеля. Макроекономічна криза може мати різну силу впливу на окремі галузі, регіони та категорії позичальників, тому надмірна концентрація кредитування навіть у фінансово стійкому на певний момент секторі здатна створити значні майбутні втрати. У зв'язку з цим банки мають установлювати внутрішні ліміти за галузями, територіями, групами пов'язаних контрагентів, видами забезпечення, строками кредитування та валютами [4].

Цифровізація ризик-менеджменту створює передумови для переходу від періодичного до безперервного моніторингу кредитоспроможності. Використання великих масивів транзакційних даних, автоматизованого скорингу, машинного навчання, дистанційного аналізу фінансових потоків та інтегрованих інформаційних панелей дає можливість швидше виявляти негативні зміни у поведінці позичальника. Проте автоматизація не повинна повністю

замінювати професійне судження ризик-менеджерів, особливо в умовах структурних змін, коли історичні дані не завжди коректно відображають майбутню поведінку кредитного ризику. Тому доцільним є поєднання кількісних моделей із експертним коригуванням результатів та сценарним аналізом.

Не менш важливим напрямом є управління проблемними та непрацюючими кредитами. Воно повинно передбачати сегментацію проблемних активів, ранню реструктуризацію економічно життєздатних позичальників, перегляд графіків платежів, роботу із заставним майном, продаж або списання безнадійної заборгованості. При цьому реструктуризація має застосовуватися лише за наявності обґрунтованої перспективи відновлення платоспроможності боржника, оскільки формальне продовження строків кредитування може лише відтермінувати визнання реального кредитного збитку. МВФ звертає увагу на необхідність подальшого посилення спроможності банків працювати з непрацюючими активами та розвитку вторинного ринку таких кредитів [3].

Таким чином, в умовах макроекономічної нестабільності ефективне управління кредитними ризиками банків має ґрунтуватися на інтегрованому поєднанні оцінювання індивідуальної кредитоспроможності позичальників, портфельного аналізу, прогнозних моделей, стрес-тестування, систем раннього попередження, адекватного резервування та достатності капіталу. Для українських банків стратегічним завданням стає формування такої системи ризик-менеджменту, яка дає змогу розширювати кредитну підтримку життєздатного бізнесу та населення без накопичення надмірних майбутніх збитків. Саме перехід до прогнозного, ризик-орієнтованого та технологічно підтриманого управління кредитним портфелем є необхідною передумовою фінансової стійкості банків і посилення їх ролі у фінансуванні економічного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. Київ : Національний банк України, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf
2. Національний банк України. Здійснено чергові кроки для нарощення кредитування та впровадження в Україні норм ЄС. 05.02.2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zdiysneno-cherгови-kroki-dlya-naroshchennya-kredituvannya-ta-vprovadjennya-v-ukrayini-norm-yes>
3. International Monetary Fund. Ukraine: 2026 Article IV Consultation and First Review of the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, Requests for Waivers of Applicability of Performance Criteria, a Waiver of Nonobservance of a Performance Criterion, and Financing Assurances Review. *IMF Staff Country Reports*. 2026. No. 188. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798229040464.002>.
4. Basel Committee on Banking Supervision. General credit risk management. *Basel Consolidated Guidelines*. CRI10. Basel : Bank for International Settlements, 2026. URL: <https://www.bis.org/committees/bcbs/basel-consolidated-guidelines/module/cr/10>
5. Basel Committee on Banking Supervision. Expected credit losses. *Basel Consolidated Guidelines*. PAP20. Basel: Bank for International Settlements, 2026. URL: <https://www.bis.org/committees/bcbs/basel-consolidated-guidelines/module/pap/20>

УДК 336.71:338.246.8(477)

МЕЛЬНИК С.О., асистент

Білоцерківський національний аграрний університет

melnykso90@gmail.com

РОЛЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ У ФІНАНСУВАННІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Обґрунтовано стратегічну роль банківського сектору у фінансуванні повоєнного відновлення економіки України через розвиток довгострокового інвестиційного кредитування, механізмів державних гарантій, проектного та змішаного фінансування, страхування воєнних ризиків і спрямування фінансових ресурсів на модернізацію реального сектору, відновлення інфраструктури, підтримку малого й середнього бізнесу та забезпечення сталого економічного зростання.

Ключові слова: банківський сектор; повоєнне відновлення; інвестиційне кредитування; державні гарантії; проектне фінансування.

THE ROLE OF THE BANKING SECTOR IN FINANCING THE POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY

The strategic role of the banking sector in financing the post-war recovery of Ukraine's economy is substantiated through the development of long-term investment lending, state guarantee mechanisms, project and blended financing, war-risk insurance, and the allocation of financial resources toward the modernization of the real sector, infrastructure reconstruction, support for small and medium-sized enterprises, and the promotion of sustainable economic growth.

Key words: banking sector; post-war recovery; investment lending; state guarantees; project financing.

Масштаб руйнувань, спричинених повномасштабною війною, формує безпрецедентну потребу України у довгострокових фінансових ресурсах для відновлення виробничого потенціалу, критичної інфраструктури, житлового фонду та соціальної сфери. За результатами п'ятої Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення, проведеної Урядом України спільно зі Світовим банком, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2025 р. сукупна вартість відновлення та реконструкції України протягом наступного десятиліття оцінюється майже у 588 млрд дол. США, що майже утричі перевищує прогнозований номінальний ВВП країни за 2025 р. [1]. За таких масштабів фінансових потреб відновлення не може забезпечуватися виключно бюджетними ресурсами або міжнародною допомогою. Це об'єктивно підвищує значення банківського сектору як центральної ланки фінансового посередництва, здатної трансформувати внутрішні заощадження, кошти міжнародних фінансових інституцій та державні гарантійні ресурси у кредитний та інвестиційний капітал.

Особливість ролі банків у повоєнній моделі економічного розвитку полягає в тому, що вони мають виконувати не лише традиційну кредитно-посередницьку функцію, а й функцію фінансового мультиплікатора відновлення. Йдеться про поєднання власних кредитних ресурсів банків із бюджетними програмами, гарантіями держави, ресурсами міжнародних фінансових організацій, грантовими компонентами та приватним капіталом. Такий підхід дає змогу формувати змішані моделі фінансування, за яких обмежений обсяг публічних коштів використовується для мобілізації значно більшого обсягу приватного кредитування та інвестування.

Передумови для посилення цієї ролі вже формуються. Національний банк України констатує стійке нарощування банками кредитних портфелів, збільшення кредитування підприємств різних видів економічної діяльності та активізацію фінансування інвестиційних потреб бізнесу. Основу корпоративних кредитних портфелів становлять кредити малим і середнім підприємствам, водночас посилюється попит великого бізнесу на інвестиційне фінансування. Важливим позитивним сигналом є зростання частки кредитів, що надаються на ринкових умовах, а також скорочення частки непрацюючих кредитів. НБУ підкреслює, що нарощування кредитного портфеля та активне фінансування інфраструктурних проєктів свідчать про поглиблення ролі банківського сектору як фінансового посередника та створюють підґрунтя для більшого використання внутрішніх фінансових ресурсів під час відбудови [2].

У повоєнний період одним із першочергових напрямів діяльності банків має стати довгострокове інвестиційне кредитування реального сектору економіки. На відміну від короткострокового фінансування оборотного капіталу, відновлення потребуватиме кредитних продуктів із тривалими строками погашення та адаптованими графіками обслуговування боргу. Передусім це стосується підприємств переробної промисловості, агропродовольчого сектору, енергетики, транспорту й логістики, будівництва, машинобудування, цифрової інфраструктури та підприємств, інтегрованих у європейські ланцюги створення доданої вартості.

Окремим стратегічним напрямом має стати фінансування модернізації, а не механічного відтворення зруйнованих активів. Інвестиційні проєкти доцільно спрямовувати на підвищення енергоефективності, розвиток розподіленої генерації, використання відновлюваних джерел енергії, цифровізацію виробничих процесів, модернізацію логістичних систем і впровадження

екологічно безпечних технологій. Це означає поступовий розвиток банками «зеленого» кредитування, сталого фінансування, кредитів на енергетичну незалежність підприємств та інших фінансових продуктів, узгоджених із принципами Європейського зеленого курсу й вимогами інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС.

Особливо важливим об'єктом банківського фінансування відновлення має залишатися мікро-, малий та середній бізнес, оскільки саме цей сегмент відіграватиме значну роль у відновленні зайнятості, розвитку територіальних громад, формуванні внутрішнього попиту та відновленні локальних виробничих ланцюгів [3].

Важливим інструментом стимулювання кредитування є також державні гарантії на портфельній основі, які забезпечують частковий перерозподіл кредитного ризику між державою та банком. Особливої актуальності цей механізм набуває для підприємств, що мають життєздатні бізнес-моделі та інвестиційні проєкти, однак не володіють достатнім обсягом ліквідної застави. Станом на вересень 2026 р. від початку функціонування цього механізму було надано 58,5 тис. кредитів на 212,4 млрд грн, а за період дії воєнного стану — понад 53,3 тис. кредитів на 201,8 млрд грн. Станом на 1 вересня 2026 р. 30 банків обслуговували 16,5 тис. таких кредитів на суму 79,7 млрд грн [4]. Отже, механізми розподілу кредитного ризику вже мають сформовану інституційну основу, яка може бути масштабована для потреб відбудови.

Перспективною моделлю повоєнного фінансування є проєктне фінансування, за якого основним джерелом погашення кредиту виступають майбутні грошові потоки самого інвестиційного проєкту.

Водночас перехід банківської системи до масштабного фінансування відновлення потребує розв'язання проблеми воєнних і політичних ризиків інвестиційних проєктів.

Не менш важливим є забезпечення територіальної збалансованості банківського кредитування. Значний обсяг потреб у відновленні буде зосереджений у прифронтових і деокупованих регіонах, де кредитний ризик об'єктивно перевищуватиме середній по країні.

Одночасно із розширенням кредитування принципово важливого значення набуватиме забезпечення фінансової стійкості банківської системи. Масштабне нарощування довгострокового кредитного портфеля не повинно супроводжуватися послабленням стандартів оцінювання кредитного ризику. Банки мають удосконалювати системи раннього попередження, здійснювати регулярне стрес-тестування, оцінювати очікувані кредитні збитки, контролювати галузеву та регіональну концентрацію портфеля, а також підтримувати належний рівень капіталу та ліквідності [2]. Особливої уваги потребуватиме оцінювання життєздатності інвестиційних проєктів, їх прогностичних грошових потоків та здатності позичальників обслуговувати борг після завершення пільгових періодів.

Таким чином, банківський сектор має стати одним із ключових фінансових інститутів повоєнного відновлення економіки України, забезпечуючи трансформацію внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів у продуктивні інвестиції. Його роль полягатиме у формуванні комплексної архітектури фінансування, що поєднуватиме банківські кредити, державні гарантії, міжнародне фінансування, грантові компоненти, механізми страхування ризиків і приватний капітал. Стратегічним завданням має стати спрямування цих ресурсів у проєкти, які одночасно забезпечують відновлення виробничого потенціалу, структурну модернізацію економіки, підвищення енергетичної стійкості, розвиток експортоорієнтованих і високотехнологічних виробництв, створення робочих місць та інтеграцію України до економічного і фінансового простору Європейського Союзу. За таких умов банківське кредитування перетворюється із традиційного інструменту фінансового посередництва на системний механізм капіталізації повоєнного відновлення та забезпечення довгострокового економічного зростання України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Bank. Опубліковано оновлену оцінку потреб України на відновлення та відбудову (RDNA5). 23 лютого 2026 р. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
2. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2_eng.pdf?v=16

3. Міністерство економіки та довкілля України. «Зроблено в Україні»: за тиждень бізнес залучив 1,79 млрд грн доступних кредитів за програмою «5–7–9 %». 21 вересня 2026 р. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail/661ca232-2bf0-46c0-a2cf-f419a08de6c4?lang=uk-UA&title=5-7-9>
4. Міністерство фінансів України. Мінфін: за час повномасштабної війни малий бізнес отримав 53,3 тис. гарантованих державою кредитів на 201,8 млрд грн. 23 вересня 2026 р. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_povnomasshtabnoi_viini_malii_biznes_otrimav_533_tis_garantovanikh_derzh_avoiu_kreditiv_na_2018_mlrld_grn-5928

УДК 338.43:658.7:338.2

ВАРЧЕНКО О.О., д-р філософії

Білоцерківський національний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ЛАНЦЮГІВ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Досліджено особливості стратегічного управління агропродовольчими ланцюгами постачання в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків. Обґрунтовано необхідність відмови від застарілих лінійних моделей оптимізації витрат на користь змішаних стратегій, які забезпечують гнучкість та стійкість бізнесу. Запропоновано комплексний алгоритм планування на основі моделі SCOR-DS, який поєднує методи аналізу TOWS та управління ризиками за моделлю COSO ERM, що дозволить мінімізувати вплив зовнішніх шоків і знаходити нові джерела доданої вартості.

Ключові слова: стратегічне планування, агропродовольчі ланцюги, макроекономічна нестабільність, стійкість підприємства, управління ризиками, матриці SWOT та TOWS.

VARCHENKO O., PhD

Bila Tserkva National Agrarian University

STRATEGIC PLANNING OF AGRI-FOOD CHAINS UNDER CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY

The study examines the specifics of the strategic management of agri-food supply chains amidst macroeconomic instability and wartime risks. It substantiates the need to move away from outdated linear cost-optimization models in favor of hybrid strategies that ensure business flexibility and resilience. A comprehensive planning algorithm based on the SCOR-DS model is proposed; it integrates TOWS analysis methods with risk management based on the COSO ERM framework, thereby enabling the minimization of external shock impacts and the identification of new sources of value added.

Key words: strategic planning, agri-food chains, macroeconomic instability, enterprise resilience, risk management, SWOT and TOWS matrices.

У сучасному глобальному економічному середовищі стратегічне планування агропродовольчих ланцюгів постачання зазнало істотних змін. Глобальна макроекономічна нестабільність, яка проявляється через геополітичні конфлікти, кліматичні ризики, волатильність сировинних ринків та інфляційні шоки, виявила критичні вразливості традиційних моделей управління, що базувалися виключно на оптимізації витрат [1]. Специфіка агропродовольчого сектору робить його ланцюги постачання унікально чутливими до екзогенних факторів, оскільки характеризується біологічною варіативністю, високим рівнем псування кінцевої продукції, жорсткими вимогами до температурних режимів під час транспортування та вираженою сезонністю, що унеможливорює оперативне коригування обсягів виробництва у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури [2].

У цьому контексті стратегічне управління визначається як безперервний, ітеративний процес формування, координація та адаптації довгострокових цілей мережі стейкхолдерів, спрямований на забезпечення життєздатності, системної стійкості та гнучкості під впливом непередбачуваних шоків [3]. Сьогодні головною метою управління є не просто отримання найвищого прибутку, а забезпечення безперебійної роботи бізнесу, уникнення критичних ризиків та дотримання екологічних норм.

Еволюція теоретичних підходів до управління ланцюгами постачання пройшла шлях від концепції «ощадливого» виробництва до гібридних моделей. Відомо, що традиційна стратегія

зорієнтована на скорочення витрат шляхом мінімізації запасів та усунення будь-яких втрат у процесах, що робить її дуже вразливою до розривів. Водночас, концепція Agile (гнучкість), навпаки, переслідує досягнути високої швидкості реагування та наявності резервних потужностей, але її повне впровадження у функціонування агропродовольчих ланцюгів постачання є економічно недоцільним через високу вартість утримання надлишкових біологічних активів та інфраструктури [4].

Зазначимо, що сучасний підхід до стратегічного управління базується на так званій концепції Leagil, який передбачає поєднання ощадливих методів на етапах прогнозування попиту із гнучкими методами на етапах дистрибуції та переробки, де мінливість попиту є найвищою [5]. Це дозволяє агропідприємствам зберігати операційну рентабельність за відносно стабільних макроекономічних умов, водночас накопичує резерви гнучкості для реагування на ринкові шоки. Відомо, що у високоризикових умовах управління стійкістю підприємства розглядається через такі стадії: опірність системи до шоку, стабілізація на мінімальному рівні виживання, відновлення продуктивності та остаточна адаптація до нових умов шляхом інновацій [6].

Очевидно, що побудова дієвої стратегічної моделі для агропродовольчих ланцюгів постачання вимагає впровадження чітко структурованого алгоритму, який би дозволяв перетворити набір розрізнених даних на послідовну стратегію управління. Базовим стандартом для формування такого алгоритму на сучасному етапі слугує еталонна модель SCOR Digital Standard (SCOR-DS), яка, на відміну від класичних лінійних моделей, розглядає ланцюг постачання як мережу, візуалізовану у вигляді подвійної петлі нескінченності, що підкреслює взаємозалежність процесів та безперервність інформаційних потоків. Універсальний алгоритм стратегічного планування агропродовольчого ланцюга включає шість послідовних етапів:

На першому етапі проводиться діагностика та побудова карти мережі, що передбачає комплексний аудит поточного стану ланцюга постачання. На цьому етапі відбувається ідентифікація всіх вузлів мережі: від постачальників сировини (насіннєвий матеріал, добрива, засоби захисту рослин) до кінцевих дистриб'юторів [7]. Для аграрних підприємств критично важливим є аналіз логістичних каналів та складської інфраструктури (елеватори, холодові ланцюги), оскільки саме тут генерується найбільша додана вартість та зосереджуються найвищі ризики псування. Із цією метою здійснюється збір статистичних даних щодо продуктивності кожного каналу, обсягів пропуску продукції, структури витрат та часу виконання замовлень, що формує основу для розрахунку показників ефективності функціонування ланцюга.

Другий етап включає роботи з ідентифікації ризиків та проведення сценарного моделювання, тобто виявлення джерел невизначеності. На цьому етапі відбувається поєднання управління бізнес-процесами, регуляторного комплаєнсу та ініціатив сталого розвитку в структуру загального планування. Ризики класифікуються за двома напрямками: епістемічні (спричинені нестачею інформації) та алеаторні (випадкові події). Серед специфічних ризиків для агропродовольчих ланцюгів постачання виділяють виробничі (вплив погодно-кліматичних змін на врожайність), макроекономічні (зміна процентних ставок, волатильність валют, рівень інфляції тощо), логістичні (блокада транспортних мереж), а також комплексний геополітичний та безпековий шок, який має кумулятивний ефект (війни, конфлікти, ембарго, тарифні шоки тощо). На основі виявлених ризиків аналітики формують стрес-сценарії для оцінки вразливості системи до комбінованих шоків.

Третій етап включає розроблення та вибір стратегічних альтернатив, під час якого на основі результатів стрес-тестування здійснюється балансування вимог ринку та наявних ресурсів. Менеджмент компаній застосовує матричні та математичні інструменти для формування варіантів стратегічної поведінки. До таких альтернатив можуть належати рішення про вертикальну інтеграцію, географічну диверсифікацію ринків збуту, перехід на вирощування високомаржинальних культур, створення резервних запасів або перенесення потужностей з переробки ближче до джерел сировини. Оцінка альтернатив проводиться з урахуванням вартості впровадження та очікуваного впливу на загальну стійкість ланцюга та кожного його учасника.

На четвертому етапі для відібраних стратегічних ініціатив здійснюється кількісна оцінка ризиків та розробляються прогнози їхнього впливу на фінансовий стан підприємства й учасників ланцюга. Оскільки макроекономічна нестабільність нівелює ефективність класичних

методів дисконтування грошових потоків (де високі ризики штучно занижують оцінку довгострокових проєктів), стратегічне управління агропродовольчими ланцюгами вимагає використання інструментів, здатних оцінювати управлінську гнучкість. На цьому етапі відбувається калькуляція інвестиційних витрат, розрахунок оптимального боргового навантаження (левериджу) та планування капітальних інвестицій у відбудову або розширення інфраструктури [8].

П'ятий етап передбачає практичне впровадження стратегії та оновлення робочих процесів. На цьому кроці затверджену та фінансово обґрунтовану стратегію переводять у площину щоденних завдань, розбиваючи загальний план на конкретні дії для кожного підрозділу. Усі необхідні зміни впроваджуються за п'ятьма основними напрямками бізнес-процесів: замовлення, постачання, виробництво, доставка та повернення.

Завершальний етап є постійним і полягає в оцінці того, наскільки ефективно працює агропродовольчий ланцюг. Якщо через нові макроекономічні виклики реальні результати починають відставати від плану, алгоритм автоматично повертає менеджмент підприємства до етапу переоцінки ризиків, що створює замкнений цикл постійного вдосконалення процесу планування.

Для вимірювання ефективності ланцюгів постачання рекомендують використовувати багаторівневу систему метрик. Замість складних звітів загальний стан бізнесу оцінюють за такими напрямками: стійкість та гнучкість, що є найважливішим показником під час криз і визначає здатність агробізнесу швидко перебудуватися та вижити (наприклад, у разі втрати ринків збуту, раптового блокування портів чи інших непередбачених ситуацій); надійність – показує, наскільки відповідально компанія виконує замовлення (чи вчасно доставлено товар, чи точний обсяг, чи немає браку), що дозволяє зберегти репутацію надійного партнера на ринках навіть в умовах війни; швидкість доставки – визначає час від отримання замовлення до його доставки клієнту, що є надзвичайно важливим в агропродовольчій сфері, оскільки дозволяє скоротити час транзиту та уникнути псування швидкопсувних продуктів; управління витратами – забезпечує відстеження собівартості продукції та логістичних витрат, що допомагає бізнесу залишатися прибутковим навіть тоді, коли стрімко дорожчають паливо, добрива та послуги перевізників; ефективність активів – дає змогу оцінити, як швидко вкладені кошти повертаються назад до підприємства, що допомагає уникати «касових розривів» (браку готівки) у періоди, коли клієнти затримують платежі.

Щоб ефективно управляти агробізнесом в умовах війни, криз та постійної невизначеності, компаніям доводиться відмовлятися від застарілих інструментів. Сучасне стратегічне планування – це поєднання класичного менеджменту та новітніх технологій. До основних методів, які сьогодні використовуються бізнесом для побудови стійких ланцюгів постачання, належать методи стратегічного менеджменту та управління ризиками. Так, для оцінювання стану внутрішнього та зовнішнього середовища зазвичай використовують метод класичного SWOT-аналізу. Проте для перетворення отриманих статичних даних на дієві динамічні стратегії сьогодні застосовують модифіковану концепцію матриці TOWS (T (Threats) – загрози (зовнішні); O (Opportunities) – можливості (зовнішні); W (Weaknesses) – слабкі сторони (внутрішні); S (Strengths) – сильні сторони) [9]. У контексті стратегічного планування агропродовольчих ланцюгів цей метод дає змогу так комбінувати фактори, щоб нівелювати загрози макроекономічної нестабільності завдяки внутрішнім ресурсам підприємства або, навпаки, використати цю турбулентність для масштабування бізнесу.

Згідно з методологією TOWS, розроблення стратегічних рішень здійснюється за такими стратегіями: наступальна стратегія – підприємство використовує власні конкурентні переваги для ринкової експансії. В агросекторі це може означати інноваційне оновлення та модернізацію технологічного парку обладнання, розширення земельного банку чи вихід на ринки преміальної органічної продукції, попит на яку у світі стабільно зростає; оборонна стратегія – спрямована на захист корпоративної структури. Компанії з високим рівнем фінансової ліквідності (сильна сторона) можуть використати кризові явища (загрози) для укладання угод злиттів та поглинань шляхом придбання проблемних активів конкурентів, або ж інвестувати у власні інфраструктурні об'єкти (термінали, біогазові станції), щоб знизити залежність від нестабільної

державної інфраструктури; стратегія партнерства – нестача власного транспорту або складських приміщень у малих фермерських господарств компенсується шляхом створення збутових кооперативів, спільного використання інфраструктурних хабів або залучення міжнародних грантів, орієнтованих на розбудову сталих продовольчих мереж; стратегія виживання – передбачає максимальне зниження операційних витрат, продаж непрофільних активів та перехід на вирощування менш капіталомістких і більш посухостійких культур, щоб уникнути банкрутства за песимістичних макроекономічних сценаріїв.

Сучасні стандарти управління вимагають не лише ситуативного реагування на ризики, а й глибокої інтеграції процесу оцінки вразливостей у процес розроблення корпоративної стратегії. Найбільш дієвою методологією для цього вважається оновлена модель COSO Enterprise Risk Management (ERM) [10]. Ця концепція доводить, що рівень ризику в системі ланцюга постачання має пряму кореляцію з цільовими показниками ефективності. Отже, за умови раціонального управління, ризик стає не лише загрозою, а й джерелом створення доданої вартості.

Досвід українських агрохолдингів (Kernel, МХП, Нібулон) доводить, що ці методи працюють. В умовах війни їхній менеджмент успішно застосував зазначені підходи: компанії перейшли від експорту сировини до її переробки (з метою зменшення обсягів перевезень і збільшення доданої вартості товару), диверсифікували логістичні маршрути та інвестували капітал в енергонезалежність (біогаз). Це дозволило їм забезпечити стійкість та зберегти позиції на світовому ринку, довівши ефективність сучасного стратегічного планування на практиці

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Zubar I., Lapshyn S., Namazova Y., Nazarenko M., Kushko I. Strategic management of food security in the context of military risks: Management models and institutional mechanisms in Ukraine. *European Journal of Sustainable Development Research*. 2026. Vol. 10, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.29333/ejosdr/19103>
2. Xue Y., Yan J., Mohsin M., Mehak A. Supply chain risks in agri-food systems: a comprehensive review of economic vulnerabilities and mitigation approaches. *Front. Sustain. Food Syst.* 2025. Vol. 10, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2025.1649834>
3. Strategic management of food security in the context of military risks. URL: <https://www.ejosdr.com/article/strategic-management-of-food-security-in-the-context-of-military-risks-management-models-and-19103> (дата звернення: 02.09.2026).
4. Improving resilience of agrifood supply chains. Emerald Publishing. URL: <https://www.emerald.com/mscra/article/7/4/458/1309068/Improving-resilience-of-agrifood-supply-chains-a> (дата звернення: 04.09.2026).
5. Perishable Supply Chain Management in Chicken. Scribd. URL: <https://www.scribd.com/document/371326139/The-perishable-supply-chain-management-The-clients-expectation-factors-at-the-chicken-supply-chain> (дата звернення: 02.09.2026).
6. Viable Agri-Food Supply Chains: Survival Through Systemic... MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/12/1056> (дата звернення: 05.09.2026).
7. Управління ланцюгами постачання: як побудувати ефективну. URL: <https://ekol.com.ua/upravlinnya-lanczyugamy-postachannya-yak-pobuduvaty-efektyvnu-systemu-dlya-zrostantnya-biznesu/> (дата звернення: 06.09.2026).
8. Stress Testing Financial Performance. *farmdoc daily*. URL: <https://farmdocdaily.illinois.edu/2016/03/stress-testing-financial-performance.html> (дата звернення: 06.09.2026).
- 9 Матриця TOWS. URL: <https://marketing.net.ua/models/tows> (дата звернення: 02.09.2026).
10. COSO ERM Framework Overview and Updates. Scribd. URL: <https://www.scribd.com/document/937518203/COSO-Enterprise-Risk-Management-Framework-PDFDrive-com> (дата звернення: 05.10.2026).

УДК 330.15:338.436:502.131.1

ВАРЧЕНКО О.М., д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

СОЦІАЛЬНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ В УПРАВЛІННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПРИ ПЕРЕХОДІ ДО ЕКОНОМІКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛУ

У дослідженні доведено необхідність переходу сільськогосподарських підприємств від традиційної лінійної моделі до економіки замкнутого циклу. Наголошено, що адаптація до екологічних вимог, зокрема Європейського зеленого курсу, є важливою для післявоєнного відновлення агросектору України та збереження його конкурентоспроможності на експортних ринках. Важливим інструментом такого переходу є розвиток

промислового симбіозу, за якого відходи одних підприємств стають ресурсною базою або джерелом енергії для інших. Впровадження циркулярних моделей (наприклад, виробництво біогазу) має значний соціально-економічний ефект, оскільки забезпечує енергетичну незалежність територіальних громад та створює нові «зелені» робочі місця, що стримує міграцію населення із сільських територій.

Ключові слова: циркулярна економіка, сільськогосподарські підприємства, промисловий симбіоз, європейський зелений курс, біогаз, територіальні громади, зелені робочі місця.

VARCHENKO O., Doctor of Economic Sciences
Bila Tserkva National Agrarian University

SOCIAL AND ENVIRONMENTAL PRINCIPLES IN THE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES DURING THE TRANSITION TO A CIRCULAR ECONOMY

The study substantiates the necessity for agricultural enterprises to transition from the traditional linear model to a circular economy. It emphasizes that adapting to environmental requirements—specifically the European Green Deal—is crucial for the post-war recovery of Ukraine's agricultural sector and for maintaining its competitiveness in export markets. A key instrument in this transition is the development of industrial symbiosis, wherein the waste products of some enterprises serve as a resource base or energy source for others. The implementation of circular models (such as biogas production) yields significant socio-economic benefits by ensuring the energy independence of territorial communities and creating new "green" jobs, thereby curbing population outflow from rural areas.

Key words: circular economy, agricultural enterprises, industrial symbiosis, European Green Deal, biogas, territorial communities, green jobs.

Сучасна парадигма глобального економічного розвитку безальтернативно зміщується від традиційної лінійної моделі, яка базується на принципі «видобуток – виробництво – споживання – утилізація», до концепції економіки замкнутого циклу, або циркулярної економіки. Традиційні лінійні виробничі системи в агропромисловому комплексі дедалі більше демонструють свою несумісність із довгостроковою економічною та екологічною стійкістю. Циркулярна економіка в аграрному секторі розглядається не просто як набір розрізнених технологічних рішень для переробки відходів, а як комплексна філософія мікроекономічного управління, спрямована на оптимізацію використання всіх видів ресурсів, регенерацію природних систем, створення замкнених циклів циркуляції матеріалів та забезпечення соціальної стабільності в сільських територіях [1].

Перехід до циркулярних бізнес-моделей вимагає перегляду соціальних та екологічних засад стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Цей процес сьогодні перебуває під впливом глобальних інституційних ініціатив, насамперед Європейським зеленим курсом (European Green Deal), який встановлює амбітну, юридично обов'язкову мету досягнення кліматичної нейтральності європейського континенту до 2050 року [2]. Стратегії «Від лану до столу» (Farm to Fork) та Стратегія збереження біорізноманіття до 2030 року вимагають кардинального зменшення використання агрохімікатів, зокрема скорочення використання пестицидів і протимікробних препаратів, зменшення втрат поживних речовин щонайменше на п'ятдесят відсотків, а також розширення площ під органічним землеробством до чверті всіх сільськогосподарських угідь [3]. Для України, яка перебуває в процесі глибокої інтеграції в європейський економічний та правовий простір, адаптація до цих жорстких вимог є не лише питанням екологічної відповідальності, але й критичною умовою збереження конкурентоспроможності вітчизняної продукції на експортних ринках, уникнення торговельних бар'єрів та залучення міжнародних інвестицій [4].

Більше того, повоєнне відновлення України формує унікальні можливості для розбудови агросектору на принципово нових, зелених та циркулярних засадах. Завдання відновлення деградованих та замінованих ґрунтів, відбудови енергетичної інфраструктури на основі децентралізованих відновлюваних джерел, а також соціальної підтримки сільських громад, які постраждали від наслідків бойових дій, вимагають впровадження інструментів циркулярної біоекономіки безпосередньо в операційне та стратегічне управління кожним агропідприємством.

Відомо, що еволюція циркулярних стратегій від рівня окремого підприємства до макrorівня призводить до формування еко-індустріальних парків на основі концепції промислового симбіозу. Суть цього феномену полягає в тому, що підприємства різних галузей, об'єднані географічною близькістю, встановлюють взаємовигідні коопераційні зв'язки, за яких відходи або побічні продукти одного виробництва стають основою ресурсною базою (сировиною, водою або енергією) для іншого. Отже, на основі такої співпраці формуються так звані сировинні зони, що для вітчизняної практики є актуально.

У зарубіжному досвіді у якості прикладу такого симбіозу є екосистема міста Калуннборг у Данії. Ця мережа зароджувалася органічно ще з 1972 р. і сьогодні об'єднує понад сімнадцять державних та приватних корпорацій. Вони сформували складну систему обміну, в межах якої циркулює понад 2,9 мільйона тонн побічних продуктів, що включають воду, енергію (пару), газ та біомасу [5]. Наприклад, компанія Kalundborg Forsyning, відповідальна за муніципальне водопостачання та очищення стічних вод, інтегрує інноваційні біотехнології та постачає технічну воду великим підприємствам, тоді як біогазові потужності забезпечують сировиною розвиток альтернативних протеїнів (наприклад, компанію Unibio). Результатом такої взаємодії стало досягнення повної вуглецевої нейтральності локальної енергосистеми та скорочення загальних викидів CO₂ на вісімдесят відсотків з 2015 року. Отже, цей досвід доводить, що повноцінний перехід до циркулярної біоекономіки неможливий в умовах відсутності кооперації та інтеграції із різними стейкхолдерами. Це вимагає розбудови високого рівня міжорганізаційної довіри, подолання комунікаційних бар'єрів, створення спільної інфраструктури та підтримки з боку органів місцевого самоврядування.

Зазначимо, що в українській практиці принципи симбіозу поки що реалізуються переважно всередині вертикально інтегрованих агрохолдингів, які утворюють так званий «внутрішньокорпоративний симбіоз». Наприклад, компанія «МХП Еко Енерджи» (входить до холдингу МХП) трансформує управління відходами через концепцію «Біогаз 5.0». Цей підхід інтегрує утилізацію пташиного посліду з генерацією чистої енергії, виробництвом органічних добрив, комерційним відновленням вуглекислого газу та перспективою впровадження технологій «зеленого» водню, створюючи багатовекторну замкнену екосистему [6]. Аналогічний внутрішній симбіоз демонструє «Астарта-Київ»: буряковий жом з цукрових заводів та гній з власних ферм перетворюється на біогаз, який під час сезону цукроваріння на понад п'ятдесят відсотків покриває енергетичні потреби самого заводу, тоді як перероблений дигестат повертається на поля компанії, сертифіковані для органічного землеробства [7]. Стратегічним викликом для українського менеджменту є перехід від такого закритого циклу до відкритого міжсекторального симбіозу, де сільськогосподарські підприємства стануть базовими постачальниками біоресурсів для хімічної промисловості, металургії та муніципальних енергосистем.

Впровадження економіки замкнутого циклу в аграрному секторі економіки глибоко пов'язана з соціальним виміром розвитку сільських територій. Сільськогосподарські підприємства не просто орендують землю; вони є системними стейкхолдерами, від яких залежить життєздатність об'єднаних територіальних громад, що набуло особливої гостроти в умовах децентралізації в Україні та наслідків воєнного стану.

Очевидно, що виробництво біогазу на базі агропідприємств має високий соціально-економічний ефект для територіальних громад. В умовах, коли енергетична інфраструктура України зазнає системних руйнувань та зберігає високу вразливість до блекаутів, використання біогазу для локальної децентралізованої генерації виступає важливим елементом виживання [8]. Технології когенерації, які дозволяють одночасно виробляти електричну та теплову енергію з високим коефіцієнтом корисної дії (80–90 %), дають змогу громадам кардинально зменшити залежність від зовнішніх централізованих мереж.

Аграрні компанії, які експлуатують біогазові станції, здатні забезпечити безперебійне резервне живлення об'єктів критичної інфраструктури (районних лікарень, шкіл, водоканалів), стабілізувати витрати муніципалітетів на теплоносії та гарантувати енергобезпеку в довгостроковій перспективі. Такі ініціативи підтримуються не лише місцевим бізнесом, але й державними корпораціями. Наприклад, компанія «Укргазвидобування» за останні роки

реалізувала понад шістсот соціально-інфраструктурних проєктів у сотнях громад, спрямованих, зокрема, на забезпечення медичних закладів автономним живленням та підвищення енергоефективності. Таким чином, сучасне управління агробізнесом розширює рамки традиційної корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), інтегруючи підприємство в базову інфраструктуру життєзабезпечення регіону.

Циркулярні моделі виробництва є більш наукомісткими та потребують значно вищої кваліфікації персоналу порівняно з традиційними лінійними схемами. Управління потоками органічних залишків, контроль процесів ферментації на біогазових комплексах, обслуговування обладнання з сепарації та гранулювання дигестату, а також впровадження інструментів точного землеробства генерують потребу в принципово нових професіях, так званих «зелених» робочих місцях.

Очевидно, що створення таких високооплачуваних робочих місць формує потужну соціальну цінність через стримування міграції працездатного населення та заохочення молоді залишатися в сільській місцевості. Це безпосередньо корелює з державними цільовими програмами України, які ставили за мету створення сотень тисяч нових робочих місць у селах та стимулювання малого агробізнесу. Водночас ця тенденція формує серйозний виклик для HR-менеджменту агропідприємств: виникає потреба у безперервному підвищенні кваліфікації персоналу. Механізатор чи агроном епохи циркулярної економіки повинен володіти не лише базовими навичками, але й розуміти принципи мікробіології ґрунту, алгоритми диференційованого внесення добрив та специфіку управління цифровими платформами моніторингу [9].

Особливістю вітчизняного агропромислового комплексу є його дуальна структура, в якій співіснують фінансово потужні надвеликі агрохолдинги та сотні тисяч малих і середніх фермерських господарств. З точки зору управлінської науки, ці дві групи мають абсолютно різні стартові умови та бар'єри для впровадження інновацій. Так, великі корпорації володіють значним адміністративним ресурсом, здатністю залучати синдіковані кредити на міжнародних фінансових ринках (що підтверджується досвідом компанії «Астарта», яка отримувала фінансування від міжнародних інституцій для програм енергоефективності) та можливістю інвестувати у капіталоемні об'єкти, такі як промислові біогазові станції та елеваторні комплекси. Вони є драйверами технологічного прогресу та експортної експансії.

Водночас дрібні та середні фермерські господарства, які генерують понад 90% загального обсягу сільськогосподарської продукції в Україні, мають глибоку внутрішню схильність до циркулярності. У їхній діяльності природно поєднуються рослинництво та тваринництво, а побічні продукти часто безпосередньо компостуються і повертаються на поля, що сприяє мінімізації транспортні витрати. Досвід виживання таких ферм у центральних та західних регіонах під час збоїв у ланцюгах постачання доводить їхню високу стійкість. Однак їм бракує доступу до технологічної інфраструктури, фінансового капіталу для модернізації та знань про європейські стандарти сертифікації.

Стратегія соціально-економічного розвитку на національному рівні повинна враховувати, що малі ферми будуть функціонувати та розвиватися паралельно з промисловими агрохолдингами. Завданням управлінців та держави є створення кооперативних екосистем та хабів з переробки відходів (на зразок муніципальних компостувальних станцій, які успішно тестуються у Львівській та Харківській областях), де малий бізнес міг би монетизувати власну біомасу та отримувати доступ до сертифікованих органічних добрив, а також брати участь у програмах з обміну знаннями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Усата Н. Концептуальні основи циркулярної економіки в сільському господарстві. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 153–163. URL: <https://dspace.kme.org.ua/items/c2fb53e8-50b3-41bc-99df-dcbea40eb2c5> (дата звернення: 03.08.2026)
2. The European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 03.08.2026).
3. The European Green Deal. Irish Farmers' Association. URL: <https://www.ifa.ie/the-european-green-deal/> (дата звернення: 05.08.2026).

4. Ukraine's Circular Future: Rebuilding Through Bioeconomy. Agri-Biocircular Hub. 2026. URL: <https://agri-biocircular-hub.eu/2026/05/15/ukraines-circular-future-rebuilding-through-bioeconomy/> (дата звернення: 06.09.2026).
5. Governance-Centred Industrial Symbiosis for Circular Economy Transitions: A Rural Forest Biomass Hub Framework Proposal / J. J. Santana Filho, P. D. Gaspar, A. Paço, S. M. Marcelino. Sustainability. 2025. Vol. 17, № 12. P. 5659. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/12/5659> (дата звернення: 03.10.2026).
6. Іван Тракслер: Як зробити, щоб біогазовий комплекс був. SAF Україна. URL: <https://saf.org.ua/projects/425/> (дата звернення: 07.08.2026).
7. Астарта – біогазовий комплекс. UTC. URL: <https://utc.bio/proektupannya-ta-budivnytstvo-biogazovogo-kompleksu/> (дата звернення: 08.09.2026).
8. Біогаз для енергонезалежності громад. KopnI. URL: <https://kopnI.com.ua/rol-biogazu-v-zabezpechenni-energetichnoyi-nezalezhnosti-ukrayinskikh-gromad/> (дата звернення: 08.09.2026).
9. До 2024 року уряд планує створити 200 тис. робочих місць у сільській місцевості, – МЕРТ. Агробізнес сьогодні. 2020. 21 лютого. URL: <https://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/16655-do-2024-roku-uriad-planuie-stvoryty-200-tys-robochikh-mists-u-silskii-mistsevosti-mert.html> (дата звернення: 08.09.2026).

УДК 005.35:331.44:613.86

УТЕЧЕНКО Д.М., доктор філософії з економіки
Білоцерківський національний аграрний університет
dashautechenko@gmail.com

ПІДТРИМКА МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ ЯК НАПРЯМ КСВ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

У тезах досліджено особливості підтримки ментального здоров'я працівників як важливого напрямку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) українських компаній в умовах воєнного стану. Розкрито сутність well-being-програм та їх роль у запобіганні емоційному вигоранню, підвищенні мотивації, залученості й продуктивності персоналу. Запропоновано узагальнену модель взаємозв'язку складових благополуччя працівників із практиками КСВ для забезпечення стійкості підприємства.

Ключові слова: ментальне здоров'я, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), well-being-програми.

UTECHENKO D., PhD
Bila Tserkva National Agrarian University

EMPLOYEE MENTAL HEALTH SUPPORT AS A DIRECTION OF CSR OF UKRAINIAN COMPANIES

The abstracts study the specifics of supporting employee mental health as an important direction of corporate social responsibility (CSR) of Ukrainian companies under martial law. The essence of well-being programs and their role in preventing emotional burnout, increasing employee motivation, engagement, and productivity are revealed. A generalized model of the relationship between employee well-being components and CSR practices is proposed to ensure enterprise resilience.

Key words: mental health, corporate social responsibility (CSR), well-being programs.

В умовах повномасштабної війни в Україні питання збереження ментального здоров'я працівників набуває особливої актуальності через постійний вплив стресу, невизначеності та підвищеного робочого навантаження. Підтримка ментального здоров'я працівників стає важливим напрямом корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) українських компаній, орієнтованим на забезпечення їхнього добробуту та створення сприятливого робочого середовища. Реалізація відповідних програм сприяє підвищенню мотивації, залученості та продуктивності персоналу, а також зміцненню організаційної стійкості підприємств.

Відповідно до визначення Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), ментальне здоров'я розглядається як стан психічного благополуччя, що забезпечує здатність людини долати життєві стреси, реалізовувати власні здібності, ефективно навчатися і працювати та робити внесок у розвиток суспільства. Воно має самостійну та інструментальну цінність і є важливою складовою загального благополуччя людини [1].

За результатами дослідження Regus, близько 53 % офісних працівників у світі перебувають на межі емоційного вигорання (Wellbeing-management, 2019). Емоційне вигорання становить загрозу не лише для психологічного благополуччя працівників, а й для ефективності діяльності підприємств, оскільки супроводжується зниженням працездатності, продуктивності та професійної залученості персоналу. Навіть за умови збереження трудових відносин зниження ефективності працівника внаслідок вигорання може призводити до економічних втрат для підприємства. Водночас, за даними дослідження, протягом останнього десятиліття кількість пропущених робочих днів через тривогу, депресію та стрес зросла на 24 % (Wellbeing-management, 2019) [2].

Важливим інструментом підтримки ментального здоров'я працівників у межах корпоративної соціальної відповідальності є well-being-програми, спрямовані на комплексне забезпечення фізичного, психологічного та соціального благополуччя персоналу.

Well-being – це порівняно молодий напрям HR-менеджменту, сенс якого полягає в зростанні добробуту кожного члена команди, що дає змогу підвищити залученість співробітників у робочий процес, продуктивність та результативність праці. Залученість і благополуччя співробітників безпосередньо впливають один на одного, а фінансовий добробут виступає як фундамент майбутніх досягнень співробітника, вкрай необхідний для їх продуктивності [3].

Реалізація програм Well-being може передбачати доступ до психологічного консультування, програми управління стресом, заходи з профілактики емоційного вигорання, підтримку балансу між професійним і особистим життям, гнучкі умови праці та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Таким чином, well-being-програми виходять за межі традиційних заходів соціального забезпечення працівників і стають практичним проявом соціальної відповідальності бізнесу.

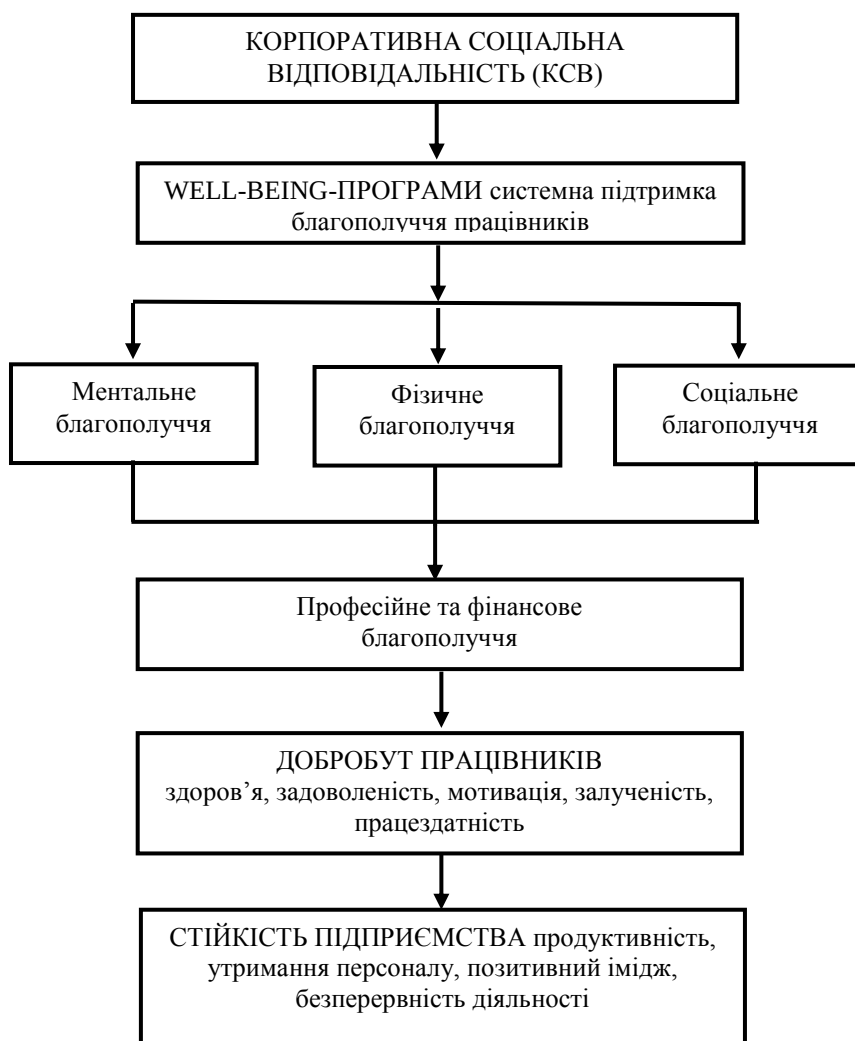


Рис. 1. Узагальнена модель Well-being працівників як інструменту корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Джерело: узагальнено на основі 3, 4, 5.

Для українських компаній їх значущість особливо зростає в умовах війни, оскільки системна турбота про ментальне здоров'я персоналу сприяє збереженню людського капіталу, підтриманню працездатності працівників та підвищенню стійкості підприємств.

Враховуючи зростаючу роль корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні добробуту працівників, важливим напрямом діяльності підприємств є формування системи підтримки їхнього well-being. Узагальнено взаємозв'язок складових благополуччя працівників із практиками КСВ підприємства можна представити у вигляді моделі, наведеної на рис 1.

Отже, інтеграція well-being-програм у систему КСВ підприємства сприяє комплексному забезпеченню благополуччя працівників та підтримці їхнього ментального здоров'я. Системний підхід до well-being позитивно впливає на мотивацію, залученість і продуктивність персоналу, водночас підвищуючи стійкість та соціальну відповідальність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mental health. World Health Organization. URL: [Mental health](#)
2. Драган О. І. Wellbeing-технології – новий напрямок у розвитку менеджменту персоналу компаній харчової галузі. Наукові праці НУХТ. 2021. Том 27. № 2. С. 55-64.
3. Вартанова О. В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. Економіка та суспільство, (45). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3>
4. OECD Guidelines for Measuring Subjective Well-Being. Available at: <https://www.oecd.org/wise/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm> (дата звернення: 31.08.2026).
5. Головка М. Приховане вигорання. Як компанії дбають про ментальне здоров'я команд? Результати дослідження від HRD robota.ua. Ukraine Forbes. 2025. URL: [Приховане вигорання: чому програми ментального здоров'я не працюють і як компаніям змінити підхід - дослідження robota.ua та Healthy Mind — Forbes.ua](#)

ЗМІСТ

Бондар О.С. Штучний інтелект в алгоритмічній економіці та його вплив на адаптацію бізнес-моделей.....	3
Однорог М.А., Бабаян А.Ю. Моделювання процесів управління іноземними інвестиціями у сфері аграрного сервісу.....	5
Батажок С.Г. Інструменти фінансування енергоефективних заходів для забезпечення сталого розвитку.....	7
Головко Л.В. Стратегічні пріоритети розвитку публічного управління в територіальних громадах воєнного та повоєнного періоду.....	9
Никоненко О.А., Даліба О.В. Економічні засади функціонування селянських (фермерських) господарств, проблеми їх становлення і ефективного розвитку.....	11
Заяць Т.А., Заяць В.С. Пріоритетні напрями розвитку економіки територіальних громад на засадах інклюзії.....	13
Sova O. Governance scenarios of social capital conversion to a local development resource...15	15
Задорожна Р.П., Решетнікова О.В. Потенціал університетських стартапів як технологічних проєктів.....	16
Сіренко Ю.В. Пріоритети розвитку економіки України.....	18
Арбузова Т.В. Роль антикорупційної політики як фактору формування якісного середовища міжнародних економічних відносин.....	20
Осипенко Б.Р. Вплив глобальних проблем на продовольчу безпеку населення.....	22
Непочатенко А.В., Непочатенко В.А. Стратегічне управління маркетинговим потенціалом як інструмент забезпечення розвитку бізнесу.....	24
Стригіна О.А. Цифрові платформи в сучасній економіці: переваги та виклики.....	27
Долгова Л.І. Підприємництво та стартапи: від ідеї до створення бізнесу.....	29
Рибак Н.О. Проблеми розвитку малого і середнього бізнесу на регіональному рівні.....	31
Сатир Л.М. Трансформація бізнес-моделей малого ритейлу в умовах К-подібної поляризації споживчого попиту.....	33
Качан Д.А. ОВДП як інструмент мобілізації фінансових ресурсів та підтримки фінансової стійкості України.....	35
Новікова В.В. Стратегічні пріоритети цифрової трансформації України в контексті глобальних технологічних тенденцій.....	37
Хомовий С.М. Цифрова трансформація як чинник удосконалення стратегічного управління підприємствами України.....	39
Томілова-Яремчук Н.О. Автоматизація бухгалтерського обліку: міжнародний досвід та перспективи його застосування в Україні.....	41
Киришун Д.В., Артимонова І.В. Формування та використання зернових ресурсів у контексті продовольчого забезпечення населення України.....	43
Василенко О.І. Трансформація технологій торгівлі: порівняльний аналіз оптової і роздрібною торгівлі.....	45
Хахула Б.В. Роль вітчизняної аграрної науки у розвитку інноваційного сільськогосподарського виробництва України.....	47
Хахула Л.П. Цифрова соціалізація та соціологічний вимір цифрового покоління.....	49
Драган О.О. Управління кредитними ризиками банків в умовах макроекономічної нестабільності.....	52
Мельник С.О. Роль банківського сектору у фінансуванні повоєнного відновлення економіки України.....	54
Варченко О.О. Стратегічне планування агропродовольчих ланцюгів в умовах макроекономічної нестабільності.....	57
Варченко О.М. Соціальні та екологічні засади в управлінні сільськогосподарськими підприємствами при переході до економіки замкнутого циклу.....	60
Утеченко Д.М. Підтримка ментального здоров'я працівників як напрям КСВ українських компаній.....	64