

**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 СЛУПСЬКУ (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»**

2 жовтня 2025 року

Біла Церква
2025

УДК 330.341.1:33:005

Редакційна колегія:

Шуст О.А., д-р екон. наук, професор.

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

Недашківський В.М., д-р с.-г. наук, професор.

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

Крауютієне І., доктор.

Мамедова К.Х., доцент.

Паска І.М., д-р екон. наук, професор.

Никоненко О.А., асистент.

Василенко О.І., доктор філософії, асистент.

Комарова Н.В., доктор філософії.

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, 02 жовтня 2025 року. – Біла Церква: БНАУ. – 56 с.

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

Ел. адреса: <http://science.btsau.edu.ua/>

БНАУ©2025

СОКОЛЬСЬКА Т.В., д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ: СИНЕРГІЯ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ

Розглянуто інноваційний розвиток аграрного сектору України в контексті державної політики та взаємодії влади й бізнесу. Акцентовано увагу на цифровій трансформації, інституційному забезпеченні та інтеграції міжнародного досвіду. Визначено стратегічні пріоритети формування національної інноваційної екосистеми агросфери.

Ключові слова: інноваційний розвиток, державна політика, аграрний сектор, державно-приватне партнерство, цифровізація.

SOKOLSKA T., Doctor of economic sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

STATE POLICY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR: SYNERGY OF GOVERNMENT AND BUSINESS

The innovative development of the agrarian sector of Ukraine is considered in the context of state policy and interaction between government and business. Attention is focused on digital transformation, institutional support and integration of international experience. Strategic priorities for the formation of a national innovation ecosystem of the agricultural sphere are determined.

Key words: innovative development, state policy, agrarian sector, public-private partnership, digitalization.

Аграрний сектор України перебуває в умовах глибокої структурної трансформації, зумовленої як глобальними викликами (зміна клімату, посилення конкуренції на світових ринках, технологічна революція), так і внутрішніми факторами (обмеженість ресурсів, війна, потреба у післявоєнному відновленні).

Дослідження міжнародного досвіду (Food Valley NL, Haller Foundation, FaST Platform, EIP-AGRI) підтверджує безальтернативність інноваційного розвитку аграрної галузі як ключового чинника її стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності. Його реалізація можлива лише за умови системного поєднання науки, освіти, бізнесу та публічного управління [1].

Україна поступово інтегрується у глобальні практики, зокрема через створення національної системи AKIS [2–3], покликаної забезпечити трансфер знань та інновацій, а також налагодити ефективну співпрацю між аграріями, науковими установами та державними органами. Вона має стати фундаментом національної аграрної екосистеми, що сприятиме цифровій модернізації сільського господарства, підвищенню інноваційної спроможності та конкурентоспроможності на світовому ринку.

На сьогодні доведено, що цифровізація є одним із головних драйверів трансформації агросектору – від прецизійного землеробства до використання Big Data, біотехнологій та смарт-техніки. Нині близько 25 % великих українських агрохолдингів впровадили системи точного землеробства [4]. Широкого поширення набувають цифрові платформи управління агровиробництвом (Cropio, Soft.Farm, OneSoil), які автоматизують виробничі процеси та підвищують ефективність використання ресурсів.

Серед стратегічних тенденцій найближчих років варто виокремити: розвиток smart-додатків для фермерів, утвердження принципів циркулярної економіки та повторного використання біомаси, автоматизацію процесів вирощування і збору врожаю, поширення цифрових маркетплейсів для агробізнесу, а також запровадження технологій вертикального землеробства та гідропоніки. Ці напрями формують адаптивність галузі до кліматичних змін, підвищують її стійкість до зовнішніх ризиків і сприяють технологічній незалежності.

Проте, ключовою умовою інноваційного прориву аграрного сектору є створення дієвого інституційного середовища. Зокрема, важливим завданням постає формування національної платформи державно-приватного партнерства, яка забезпечуватиме стратегічне планування інновацій, координацію наукових досліджень, узгодження потреб агробізнесу та інтеграцію фінансових механізмів.

Важливого значення набуває також розвиток регіональних агроінноваційних кластерів, технопарків та бізнес-інкубаторів у тісній співпраці з аграрними університетами. Це сприятиме інтеграції освіти, науки та бізнесу в єдину систему. Особливу роль відіграє цифрова трансформація освітніх програм, що забезпечить підготовку нової генерації фермерів та управлінців із високим рівнем цифрових компетентностей.

Європейський досвід (система дорадчих служб, стратегія smart-спеціалізації) свідчить, що успішність інноваційного розвитку залежить не лише від обсягів інвестицій у технології, а й від здатності інтегрувати аграрну освіту, наукові дослідження та фермерську практику в єдиний знанневий простір.

Отже, інноваційний розвиток аграрного сектору України можливий лише за умови системної взаємодії держави, бізнесу та науки. Впровадження AKIS, розвиток цифрових агроплатформ, стимулювання smart-ініціатив фермерів, створення інноваційних кластерів і залучення до європейських програм (Horizon Europe, EIP-Agri, Agri-Tech Europe) відкривають перспективи формування високотехнологічної та стійкої моделі аграрного виробництва.

Таким чином, інституційне забезпечення інновацій і синергія публічної влади та бізнесу виступають визначальними чинниками трансформації аграрної галузі. Лише завдяки стратегічному баченню, ефективній координації та адаптації міжнародного досвіду Україна здатна перейти від ресурсно-орієнтованої моделі до аграрної економіки 4.0 – системи майбутнього, яка гарантуватиме продовольчу безпеку, сталий розвиток та глобальну конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ibáñez-Jiménez, Á.; Jiménez-Olivencia, Y.; Mesa-Pedrazas, Á.; Porcel-Rodríguez, L.; Zimmerer, K. A Systematic Review of EU-Funded Innovative Agri-Food Projects: Potential for Transfer between Territories. *Land* 2022, 11, 519. <https://doi.org/10.3390/land11040519>.
2. Кабінет Міністрів України. Мінагрополітики розробило концепцію створення національної системи сільськогосподарських знань та інновацій. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minahropolityky-rozrobylo-kontseptsiu-stvorennia-natsionalnoi-systemy-silskohospodarskykh-znan-ta-innovatsii>.
3. Крикуненко, К., Жемойда, О., Зікранець, М. Управлінський консалтинг системи аграрних знань та інновацій (AKIC) в Україні. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 2024. 2(52), 18-27. <https://doi.org/10.55643/ser.2.52.2024.564>.
4. Маковей Ю. Сільське господарство 4.0: приклад розвитку в Україні. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1743-silске-gospodarstvo-40--priklad-rozvitku-v-ukrayini>.

УДК 330.3

МИХАЙЛЕНКО А.В., здобувач ступеня доктора філософії

Науковий керівник – **СОКОЛЬСЬКА Т.В.**, д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

avmykhailenko@btsau.edu.ua

БАЛАНС ЕКОЛОГІЧНИХ, СОЦІАЛЬНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

У роботі досліджено питання балансу екологічних, соціальних і економічних критеріїв сталого розвитку, комплексне поєднання яких створює значні перспективи для розвитку аграрного сектору за рахунок збереження сприятливого середовища.

Ключові слова: агросектор, сталий розвиток, циркулярна економіка, ланцюги постання, довкілля.

MYKHAILENKO A., postgraduate student

Scientific adviser – **SOKOLSKA T.**, Doctor of economic sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

BALANCE OF ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND ECONOMIC FACTORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL SECTOR

The paper examines the issue of balancing environmental, social, and economic criteria of a sustainable development, the complex combination of which creates significant prospects for the development of the agricultural sector by preserving a favorable environment.

Key words: agriculture, sustainability, circular economy, supply chains, environment.

Сталий розвиток є одним із ключових питань сучасного менеджменту, оскільки передбачає перегляд поточних стандартів і підходів до управління у багатьох галузях економіки. Критичність питання сталого розвитку насамперед зумовлена обмеженим рівнем ресурсів на планеті, які є основою економічного зростання. Наразі розширення світового господарства відбувається переважно у форматі проходження ресурсів через лінійні ланцюги створення цінності, які перетворюють природні ресурси у ході праці людини на придатні для використання товари, але не включають відновлення початкового запасу спожитих ресурсів. З іншого боку, сталий розвиток передбачає імплементацію циклічного підходу, за якого ресурси можуть бути використані повторно у наступних ланцюгах створення цінності, що відновлює початковий запас ресурсів для його використання поточними і майбутніми поколіннями [1, с. 3].

Проблемою організації замкнених ланцюгів створення цінності є насамперед пошук точки балансу між екологією, суспільством та економікою як трьома складовими сталого розвитку. Уникнувши сценарію, коли один із цих аспектів зростає за рахунок скорочення інших складових, стає можливим досягнення 17 цілей сталого розвитку ООН (ЦСР) [2, с. 91].

У своєму дизайні ЦСР включають індикатори, які мають на меті комплексний розвиток та створення ефекту синергії. Виконання окремого індикатора потребує паралельних зусиль в інших аспектах, що також сприяють досягненню всього комплексу цілей. Водночас занепад окремого аспекту або його скорочення заради інших цілей потенційно може мати довгостроковий негативний вплив і призвести до зростання рівня загальних втрат [2, с. 91].

Аграрний сектор має особливі зв'язки зі складовими сталого розвитку, оскільки процеси галузі прямо пов'язані з природними та соціальними умовами, а ефективність взаємодії з ними визначає економічний результат.

Екологічна складова є основою для довгострокового зростання агросектору, оскільки його продуктивність залежить від родючості ґрунтів та кліматичних умов, які впливають на урожайність. Глобальне потепління особливо позначається на агросекторі, оскільки поступово змінює клімат, у якому ведеться фермерське господарство. Навіть відносно незначне підвищення температури може вплинути на можливість вирощування певних культур і зменшити обсяги виробництва або змусити до вимушеної переорієнтації на інші культури. При цьому глобальне потепління значною мірою залежить не лише від обсягів викидів вуглецю, а й від загального стану біосфери, яка є природним фільтром вуглекислого газу і потребує раціонального використання, щоб мати можливість підтримувати певний рівень людської діяльності [3, с. 2].

Саме тому такі показники ЦСР, як захист клімату, життя під водою і на суші, чиста енергетика та інші, сприяють розвитку агросектору через збереження можливостей для вирощування продукції. Прикладом раціонального поєднання економіки і довкілля може бути площа посівних угідь, збільшення якої за рахунок природних ареалів дозволяє підвищити обсяги виробництва у короткостроковому періоді, але водночас послаблює довгострокову здатність довкілля поглинати відходи виробництва і рано чи пізно, за нераціонального управління, призводить до скорочення галузі. Через це важливо здійснювати насамперед інтенсивний розвиток агросектору за рахунок інновацій, які дозволять зберігати родючість землі, підтримувати якісні кліматичні умови і уникати перевиробництва чи дефіциту продукції [4, с. 5].

Соціальні аспекти ЦСР є рушієм інноваційного потенціалу аграрного сектору, оскільки саме якісні умови життя і праці дозволяють утримувати й розвивати необхідні компетенції, що сприяють поширенню і втіленню ідей сталого розвитку. Скорочення бідності, якісна освіта, зниження нерівності та інші ЦСР мають на меті збалансований розвиток суспільства і накопичення людського капіталу, здатного вирішувати технологічні та організаційні проблеми, які перешкоджають сталому розвитку [4, с. 5].

Економічні чинники агросектору, як уже зазначалося, можуть зростати завдяки кращому управлінню соціальними та екологічними аспектами, але водночас сама економіка є джерелом забезпечення інших складових. Поліпшення якості життя, захист здоров'я, доступ до освіти, впровадження зелених технологій і очищення довкілля потребують прямих витрат природних ресурсів, збереження яких є іншою ціллю сталого розвитку. Відповідно постає питання

раціонального залучення природних і соціальних аспектів задля економічного зростання, результати якого мають сприяти поновленню і розвитку інших складових [4. с. 9].

Наразі глобальна економіка працює у лінійному форматі, що призводить до зростання нерівномірності у розподілі доходів та ресурсів і створює дисбаланс соціальних аспектів у деяких регіонах та завдає глобального впливу на довкілля. У більшості випадків економічне зростання відбувається «у кредит» через одностороннє споживання природних ресурсів, а життєві цикли більшості товарів не передбачають витрат на відновлення запасу спожитого екологічного капіталу. Сталий розвиток потребує зміни лінійного підходу і включення ширшого спектра втрат екологічного і соціального характеру у планування життєвого циклу продукції та реінвестування у ці аспекти.

Аграрний сектор уже частково функціонує на засадах циркулярної економіки, оскільки сфера рослинництва передбачає управління природними циклами: вихідна продукція сектору не обмежена лише харчовими продуктами, адже залишки виробництва можуть стати джерелом енергії для біогенерації, кормовою базою для тваринництва або матеріалами для хімічної чи легкої промисловості. Водночас продукція, яка не була використана для споживання, теж може підлягати подальшій переробці за умови організації зворотних логістичних каналів, що дозволяє скоротити рівень впливу на довкілля [3, с. 7].

З іншого боку, потенціал встановлення балансу між екологічними, соціальними та економічними показниками в аграрному секторі має певні обмеження у вигляді технологій, доступних для переробки наявної продукції й перетворення її на вхідний ресурс для наступного ланцюга створення цінності. Організація такого виробництва також потребує розвитку логістичної інфраструктури і поширення принципів сталого розвитку серед населення, яке має бути залучене до організації кращих взаємозв'язків між усіма складовими як різні категорії стейкхолдерів [1. с. 5].

Отже, перехід до замкнених ланцюгів постачання має супроводжуватися паралельним розвитком усіх складових сталого розвитку: економіки як фактору зростання і прогресу, суспільства як драйвера інновацій, довкілля як ключового ресурсу. Вдале поєднання цих складових і комплексний підхід до виконання ЦСР дозволять досягти ефекту синергії, здатного забезпечити довгострокове стале зростання не лише аграрного сектору, а й економіки загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоусько Т. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. №65. С. 1-7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4444/4381>
2. Weiland S., Hickmann T., Lederer M., Marquardt J., Schwindenhammer S. The 2030 agenda for sustainable development: transformative change through the sustainable development goals. Politics and Governance. 2021. Vol. 9, №1. P. 90-95. URL: <https://www.cogitatiopress.com/politicsandgovernance/article/view/4191>
3. Жаліло Я., Русан В., Жураковська Л. Перспективи розвитку аграрного сектору в умовах кліматичних змін (регіональний вимір). Національний Інститут стратегічних досліджень. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2025-05/az_agroklimat_050525_gotove.pdf
4. Hariram N.P., Mekha K.B., Suganthan V., Sudhakar K. Sustainalism: An integrated socio-economic-environmental model to address sustainable development and sustainability. Sustainability. 2023. Vol. 15, № 13. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/13/10682>

УДК 354:005.21

АРБУЗОВА Т.В., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет
tv_arbuzova@ukr.net

ВИБІР ВАРІАНТІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ – ВИРІШАЛЬНИЙ ЕТАП ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Розглянуто питання вибору оптимального варіанту державної політики як одного з ключових етапів процесу вироблення управлінських рішень. Представлено ряд кейсів державної політики України, аргументовано їх успішність і визнання.

Ключові слова: державна політика, суспільна проблема, оптимальний варіант політики, вибір, публічно-управлінське рішення.

CHOOSING STATE POLICY OPTIONS – A CRUCIAL STAGE IN THE PROCESS OF MAKING PUBLIC MANAGEMENT SOLUTIONS

The issue of choosing the optimal state policy option as one of the key stages in the process of making management solutions have been considered in the article. A number of cases of Ukrainian state policy has been presented, and their success and recognition has been reasoned.

Key words: state policy, social problem, optimal policy option, choice, public management solutions.

Оптимальний варіант державної політики є таким управлінським рішенням (комплексом заходів), яке: враховує цілі та інтереси держави і суспільства – відповідає стратегічним пріоритетам розвитку країни, забезпечує баланс між національними, регіональними та локальними потребами; має економічну ефективність – забезпечує досягнення найбільших результатів при найменших витратах ресурсів (принцип «оптимального співвідношення витрат і вигід»); є соціально прийнятним – підтримується більшістю населення, не створює надмірних ризиків для вразливих груп, сприяє соціальній справедливості; юридично обґрунтованим – відповідає Конституції, законам та міжнародним зобов'язанням України; політично реалістичним – враховує співвідношення сил у суспільстві, позиції політичних еліт і груп інтересів, можливості державних інституцій; адміністративно здійсненним – може бути реально реалізований наявними інституційними механізмами та кадровим потенціалом; гнучким і адаптивним – здатний змінюватися під впливом нових викликів, криз або міжнародних тенденцій. Отже, оптимальний варіант державної політики – це такий вибір із можливих альтернатив, який найкраще узгоджує державні цілі, ресурси та суспільні очікування, забезпечуючи стійкий розвиток. Вибір оптимального варіанту є одним з ключових етапів процесу вироблення держполітики з такою послідовністю кроків: визначення суспільної проблеми → аналіз ситуації → розробка альтернатив → оцінка альтернатив та їх ефективності → вибір найкращого варіанту → реалізація обраного рішення → моніторинг і оцінка результатів [1, с. 137].

Розглядаючи питання вибору оптимального варіанта, більшість аналітиків державної політики на цьому етапі звертаються до економічного обґрунтування, що зумовлено усталеним уявленням про раціональність дій інститутів державного управління [2, с. 55]. Попри визнання важливості етапу визначення суспільної проблеми, більшість сучасних видань з аналізу публічної політики в Україні акцентують увагу на розробці механізмів її реалізації. Це пояснюється тим, що саме формулювання проблеми часто має політизований характер, адже проблеми не завжди можна визначити об'єктивно – вони часто залежать від того, як саме ми дивимося на реальність та як її інтерпретуємо [2, с. 58]. Визнання варіанту найкращим – здебільшого суб'єктивний, ірраціональний процес, який, як і будь-яке державне рішення наражається на критику незадоволених. «Досягнення задоволеності» означає, що оскільки досягти повної раціональності під час ухвалення рішень неможливо, управлінці прагнуть знизити ризик прийняття невдалого варіанта, віддаючи перевагу не обов'язково оптимальному, але прийнятному рішенням, що задовольняє ключові вимоги ситуації.

Наведемо кілька прикладів, де, на думку експертів, в Україні було прийнято оптимальні варіанти державної політики, що дали позитивний ефект для розвитку суспільства та економіки.

1. Децентралізаційна реформа – суть: передача значної частини повноважень і фінансів від центральних органів влади до територіальних громад; оптимальність рішення: дозволила громадам самостійно визначати пріоритети розвитку, ефективніше використовувати ресурси [3].

2. Перехід на систему ProZorro – суть: створення електронної системи публічних закупівель за принципом «усі бачать усе»; оптимальність рішення: підвищила прозорість, знизилася рівень корупції у державних закупівлях [4], [5].

3. Впровадження безвізового режиму з ЄС – суть: реформи у сфері безпеки документів, міграційної політики, боротьби з корупцією та захисту прав людини; оптимальність рішення: інтеграція в європейський простір, відкриття нових можливостей для громадян [6].

4. Реформа енергетичного ринку – суть: запуск ринку електроенергії, лібералізація тарифоутворення, поступова інтеграція з європейською енергосистемою ENTSO-E; оптимальність рішення: створення конкурентного середовища та підвищення енергетичної безпеки [5], [7].

5. Діджиталізація державних послуг (застосунок «Дія») – суть: переведення ключових державних послуг в онлайн; оптимальність рішення: зменшення бюрократії, спрощення доступу громадян до державних сервісів [8], [5].

Успішність цих кейсів підтверджена як міжнародними організаціями, так і українськими експертами та суспільством (табл. 1).

Таблиця 1 – Приклади успішного вибору оптимальних варіантів державної політики в Україні та того, хто визнає їх успішними

Кейс державної політики	Хто визнає успішним	Аргументація/результат
Децентралізаційна реформа (з 2014 р.)	Світовий банк, OECD, українські експерти (ЦППР, DESPRO), громадяни	Покращення доступу до послуг, зростання місцевих бюджетів, підвищення автономії громад, збільшився обсяг інвестицій у громадах, покращилася якість місцевих послуг [3].
ProZorro (публічні закупівлі) (2016 р.)	Transparency International, Open Contracting Partnership, міжнародні експерти	Зменшення корупційних ризиків, економія бюджетних коштів (мільярди гривень щороку), відкритий доступ бізнесу до тендерів, міжнародні нагороди (World Procurement Award 2016) [4], [5].
Безвізовий режим з ЄС (2017 р.)	Європейська Комісія, українські соціологічні центри (KMIC, Центр Разумкова)	Виконання умов реформ, зростання мобільності українців, посилення трудової та академічної міграції, стимулювання співпраці з ЄС, високий рівень суспільної підтримки [6].
Енергетична інтеграція з ЄС (ENTSO-E) (2019 р.)	Енергетичне співтовариство, DiXi Group, Центр Разумкова	У 2022 р. Україна синхронізувала свою енергосистему з ЄС та здобула енергетичну незалежність від РФ, підвищення рівня стійкості енергосистем [5], [7].
Діджиталізація («Дія») (2020 р.)	Світовий банк, ООН, Digital Public Goods Alliance, українські користувачі	Понад 20 млн користувачів, цифрові документи та послуги, міжнародне визнання як одного з лідерів цифрової трансформації [8], [5].

Таким чином, оптимальний варіант політики – це той, що відповідає цілям, є ресурсно забезпеченим, має підтримку суспільства та політичних інститутів забезпечує найкраще співвідношення результатів і витрат. Для виробників державної політики здійсненність впровадження альтернативних варіантів є основним критерієм у процесі прийняття публічно-управлінських рішень, оскільки реалістичність, технічна можливість та соціальна й економічна доцільність реалізації пропозицій є ключовими при виборі найкращого рішення з-поміж запропонованих. Цей критерій гарантує, що обране публічно-управлінське рішення буде не просто ідеєю, а практичним інструментом для досягнення поставлених цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Підготовка до єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувачів магістратури 281 «Публічне управління та адміністрування» : навч. посіб. / за заг. ред. проф. С. Д. Гусарева. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. 393 с.
2. Дем'янчук О. Державна політика і державне управління: політологічні аспекти : монографія. Київ : Національний університет «Києво-Могилянська Академія», 2008. 260 с.
3. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine : Report OECD. [Multi-level Governance Studies](https://www.oecd.org/en/publications/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine_9789264301436-en.html). 15.06.2018. URL: https://www.oecd.org/en/publications/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine_9789264301436-en.html
4. Тарнай В., Дмитришин Я. Як приймати кращі рішення щодо державних закупівель за допомогою бізнес-аналітики: аналітика з України. Open Contracting Partnership. 04.12.2024. URL: https://www.open-contracting.org/2024/12/04/how-to-make-better-public-procurement-decisions-with-business-intelligence-insights-from-ukraine/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 20.09.2025).

5. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025: Report OECD. 06.05.2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/raising-investment-and-exports_8614bf29.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 21.09.2025).
6. Visa liberalisation with Moldova, Ukraine and Georgia. Visa Liberalisation Dialogue and Progress reports on Ukraine. European Commission. December 2015. URL: https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/international-affairs/collaboration-countries/visa-liberalisation-moldova-ukraine-and-georgia_en (дата звернення 17.09.2025).
7. Аналітика. Відновлення і сталий розвиток. Енергетична безпека та санкції. DiXi Group. URL: <https://dixigroup.org/analytical-products/> (дата звернення 22.09.2025).
8. Україна долучилася до Digital Public Goods Alliance. DIA. 03.10.2024. URL: <https://dia.dp.gov.ua/ukra%D1%97na-doluchilasya-do-digital-public-goods-alliance/> (дата звернення 17.09.2025).

УДК 339.138:004

ПАНАСЮК В.І., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

panasiuk23@ukr.net

ТОРГІВЕЛЬНІ ВІЙНИ ЯК ГЕОПОЛІТИЧНИЙ ФЕНОМЕН У СУЧАСНОМУ СВІТІ

Розглянуто особливості глобалізації, що характеризується зростанням торгівельних війн, які є не лише економічним, а й геополітичним феноменом. Встановлено, що сучасні торгівельні війни, що включають мита, санкції та обмеження доступу до ринків, є інструментами захисту національних інтересів та послаблення конкурентів. Зроблено висновок, що торгівельні війни впливають на економіку країн-учасниць, глобальні ланцюги постачання та міжнародну співпрацю та формують контури нового геополітичного порядку.

Ключові слова: торгівельні війни, мита, санкції, глобалізація, геополітика, економічний тиск.

PANASIUK V., Cand. of Economic sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

TRADE WARS AS A GEOPOLITICAL PHENOMENON IN THE MODERN WORLD

The features considered of globalization, characterized by the growth of trade wars, which are not only an economic but also a geopolitical phenomenon, are considered. It is established that modern trade wars, which include tariffs, sanctions and restrictions on access to markets, are tools for protecting national interests and weakening competitors. It is concluded that trade wars affect the economies of participating countries, global supply chains and international cooperation and shape the contours of a new geopolitical order.

Key words: trade wars, tariffs, sanctions, globalization, geopolitics, economic pressure.

В сучасному світі глобалізації торгівельні війни стали головним елементом геополітичного протистояння. Поряд зі збройними конфліктами держави активно використовують економічні інструменти, такі як мита, санкції та ембарго, для захисту власних інтересів або послаблення конкурентів. Актуальність теми зумовлена тим, що торгівельні війни не лише впливають на економіку окремих країн, а й змінюють глобальний геополітичний ландшафт, руйнуючи усталені системи міжнародної співпраці [1, 2].

Торгівельні конфлікти є відомими історичними фактами у розвитку ряду країн. Так, Пунічні війни (264–146 рр. до н.е.) між Римом і Карфагеном були прикладом боротьби за контроль над торгівельними шляхами Середземномор'я. У XIX столітті Опіумні війни (1839–1842, 1856–1860 рр.) між Британською імперією та Китаєм продемонстрували, як торгівельна агресія може призвести до примусової інтеграції економіки в глобальну систему. Сучасні торгівельні війни, зокрема між США та Китаєм, відображають циклічність конфліктів, де Китай із жертви торгівельної агресії перетворився на потужного гравця, якого звинувачують у демпінгу та недобросовісних практиках [3].

Виділимо основні причини торгівельних війн, переважна більшість яких зумовлена економічними, політичними та соціально-культурними чинниками:

- економічні причини пов'язані із захистом внутрішніх ринків від іноземної конкуренції. До прикладу, у 2018 році торгівельний дефіцит США з Китаєм склав 419 млрд дол. США, що

спонукало введення мит для підтримки американських виробників [3];

- політичні причини з використанням мита та санкцій як інструментів геополітичного впливу. Зокрема, у квітні 2025 року США запровадили мита на європейські автомобілі, щоб послабити економіку ЄС та вплинути на субсидії для Airbus [4];

- соціально-культурні причини мають суспільний характер тиску, як-от вимоги американських фермерів у 2018 році та культурні стереотипи, до прикладу, уявлення про «китайську економічну загрозу», що посилює ескалацію конфліктів [3].

Зазвичай торгівельні війни мають короткостроковий характер, хоча їх прояв має довготривалий вплив на економіку. Так у 2018–2020 роках мита США проти Китаю коштували економіці США 0,6 % ВВП, а американські фермери втратили 11 млрд дол. США через китайські мита на сою. У 2025 році мита на канадський алюміній та мексиканські автомобілі підвищили ціни на продукти харчування. Торгівельні війни порушують ланцюги постачання та зменшують світовий ВВП. Конфлікт США та Китаю скоротив глобальний ВВП на 700 млрд дол. США, а мита США на європейські автомобілі у 2025 році загрожують економіці ЄС спадом на 0,4 % [4; 5].

Водночас торгівельні війни сприяють диверсифікації ринків та є вагомим чинником впливу на економічний розвиток окремих галузей світової економіки й регіональних економічних блоків. Так у 1980-х роках США під керівництвом Рональда Рейгана використовували економічні важелі проти СРСР. Зниження цін на нафту з 27 до 12 дол. США за барель у 1985–1986 роках, спричинене збільшенням видобутку Саудівською Аравією, коштувало СРСР 20 млрд дол. США річних доходів. Технологічне ембарго, запроваджене через Координаційний комітет з експортного контролю (CoCom), обмежило доступ СРСР до комп'ютерних технологій, телекомунікаційного та нафтовидобувного обладнання, що послабило його економіку [2].

Як висновок відмітимо, що торгівельні війни у XXI столітті є складним геополітичним феноменом, що поєднує економічні, політичні та соціальні аспекти. Від історичних фактів торгівельної агресії до сучасного протистояння США та Китаю можемо прослідкувати циклічність боротьби за економічне домінування. Проте навіть переможці такого протистояння зазнають значних втрат: мита США коштували їм 0,6 % ВВП, а світова економіка втратила 700 млрд дол. США. Головна небезпека торгівельних війн полягає в руйнуванні системи міжнародної співпраці. Сучасна дипломатія потребує нових підходів, спрямованих на врегулювання конфліктів через багатосторонні інститути та компроміси, адже в умовах глобальної взаємозалежності перемога можлива лише через взаємовигідну співпрацю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Krugman P., Obstfeld M. Міжнародна економіка: теорія та політика. Київ: Либідь. 2019. 832 с.
2. Eichengreen B. Globalizing Capital: A History of the International Monetary System. Princeton: Princeton University Press. 2020. 280 p.
3. Irwin D. A. Clashing over Commerce: A History of US Trade Policy. Chicago: University of Chicago Press. 2017. 860 p.
4. США запровадили 25% мита на імпорту автівок: коли почнуть діяти. URL: <https://suspihne.media/985735-ssa-zaprovadili-25-mita-na-import-avtivok-koli-pocnut-diyati/>
5. World Trade Organization. World Trade Report 2023: Re-globalization and Regional Trade. Geneva: WTO. 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm

УДК 336.14:332.14'06

БАТАЖОК С.Г., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

batazhok@ukr.net

ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Актуальною є потреба в комплексному оновленні системи бюджетного планування і підвищенні автономності місцевих бюджетів, з фокусуванням на стимулюванні економічного розвитку та ефективного управління фінансовими ресурсами.

Ключові слова: державний бюджет, місцеві бюджети, фінансовий потенціал, бюджетна централізація, територіальні громади.

FINANCIAL CAPACITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN MODERN CONDITIONS

There is an urgent need for a comprehensive update of the budget planning system and increasing the autonomy of local budgets, with a focus on stimulating economic development and effective management of financial resources.

Key words: state budget, local budgets, financial potential, budget centralization, territorial communities.

Бюджетна політика України спрямована на загальнонаціональну безпеку. Концентрація податкових ресурсів у руках держави є вимушеним засобом під час воєнного стану, проте це створює загрозу втрати фінансової спроможності місцевого самоврядування. В сучасних умовах територіальні громади не мають наявних ресурсів та значного потенціалу для інвестиційних витрат.

Доходи загального фонду державного та місцевих бюджетів без урахування трансфертів у 2018–2024 рр. демонструють посилення тенденції централізації фінансових ресурсів (табл. 1.). У 2024 р. доходи загального фонду державного бюджету зросли на 41,1 %, порівняно з 2023 р. Чинниками росту були: в загальнодержавний бюджет було централізовано ПДФО, який раніше зараховувався до місцевих бюджетів; зросли надходження від податку на прибуток підприємств, завдяки активізації оборонно-промислового комплексу, а також масштабна участь приватного бізнесу у сфері логістики, ремонту, постачання та виробництва товарів подвійного призначення сформували нові прибуткові центри у воєнній економіці; підвищення ставки податку на прибуток для банківського сектору.

Таблиця 1 – Доходи загального фонду державного та місцевих бюджетів без урахування трансфертів, млрд грн.

Роки	Державний бюджет	Місцеві бюджети
2018	827,1	234,1
2019	871,9	275,2
2020	867,8	290,1
2021	1072,6	352,0
2022	1008,5	398,1
2023	1221,4	441,9
2024	1723,3	451,1

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1].

Місцеві бюджети в 2024 р. залишилися без реальних важелів впливу на приріст доходів. Зростання доходів загального фонду без трансфертів порівняно з 2023р. становило 2,1 % , що практично означає стагнацію.

Сучасна модель бюджетної централізації може виявитися прийнятною лише у короткостроковому періоді. Для стабільності держави необхідне поступове повернення до принципів фіскальної збалансованості, у тому числі через відновлення доходної автономії місцевого самоврядування. Без цього громади не зможуть відновлювати інфраструктуру, стимулювати економіку, посилювати соціальну єдність, формувати довготривалі стратегії розвитку.

Динаміка частки місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету України без трансфертів демонструє зниження фінансової ролі місцевого самоврядування в загальній бюджетній системі держави. Якщо упродовж 2017–2022 рр. ця частка залишалася стабільною та коливалась у межах 22–24 %, то вже у 2023 р. вона знизилася до 17,8 %, а у 2024 р. знизилася до критично низького рівня у 15,7%. Бюджетна політика спрямована на загальнонаціональну безпеку. Концентрація податкових ресурсів у руках держави є вимушеним заходом у воєнний період, проте це створює загрозу втрати фінансової спроможності місцевого самоврядування.

Фінансовий потенціал місцевих бюджетів стримується через втрату територій, пошкодження інфраструктури, масову міграцію населення, зменшення кількості робочих місць та падіння податкової бази в громадах. Додатковим чинником виступає інфляція, яка підвищує номінальні доходи бюджету, але не компенсує витрати громад на базові послуги в реальному вимірі.

Таблиця 2 – Надходження до державного та місцевих бюджетів за 2024 рік, млрд грн.

Надходження	Державний бюджет	Місцеві бюджети
Власні надходження бюджетних установ	724,4	22,7
ПДФО	326,1	257,5
ПДВ з ввезених товарів	466,1	-
Податок на прибуток підприємств	271,1	27,9
ПДВ з вироблених товарів	268,3	-
Єдиний податок	-	69,1
Надходження за платні послуги бюджетних установ	54,2	9,1
Податок на майно	-	50,2
Ввізне мито	47,6	-
Акцизний податок	210,4	12,0
Плата за надання адміністративних послуг	5,7	4,4
Екологічний податок	3,9	1,5
Субвенції з ДБУ	-	134,8
Дотації з ДБУ	-	53,1

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1].

Структура надходжень до державного та місцевих бюджетів за 2024 рік демонструє глибоку трансформацію фіскальної моделі України в умовах війни та надзвичайного бюджетного навантаження (табл. 2.). Вагомим джерелом є власні надходження бюджетних установ, що свідчить про масштабну мобілізацію ресурсів через державний сектор економіки, зокрема в оборонній сфері. Розподіл ПДФО з військовослужбовців до державного бюджету прямо пов'язаний із необхідністю централізованого фінансування оборонного сектора, у минулі роки значна частина якого акумулювалася в органах місцевого самоврядування. Суттєвий обсяг надходжень сформовано також за рахунок ПДВ з ввезених товарів та з вироблених в Україні товарів, що свідчить про часткову адаптацію внутрішнього ринку в умовах війни.

Місцеві бюджети є залежними від трансфертів, це майже 25% їхнього зведеного ресурсу, що підтверджує зростання залежності місцевих бюджетів від рішень органів центральної влади. З власних джерел місцевого рівня слід відзначити єдиний податок, податок на майно, доходи від адміністративних послуг. Надходження є вагомими, але не здатними забезпечити повноцінне функціонування територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Онищук І. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. Бюджетна аналітика. 24.03.2025. URL: <https://decentralization.ua/news/19387?page=2>

УДК: 330:338.2:351(477+100)

ОДНОРОГ М.А., канд. екон. наук

ПОЛІЩУК С.П., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

Odnorog_BTNAU@ukr.net

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Розглянуто стратегічні пріоритети розвитку економіки та публічного управління в Україні та світі з акцентом на інноваційність, сталий розвиток і підвищення ефективності державного управління.

Ключові слова: пріоритет, стратегія, розвиток, економіка, публічне управління.

ODNOROG M., Cand. of Economic Sciences

POLISHCHUK S., Cand. of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

STRATEGIC PRIORITIES FOR ECONOMIC DEVELOPMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE AND THE WORLD

The strategic priorities for economic development and public administration in Ukraine and worldwide are considered, with an emphasis on innovation, sustainable development, and improving the efficiency of public administration.

Key words: priority, strategy, development, economy, public administration.

У XXI столітті глобальна система економічних і політичних відносин зазнає радикальних змін. Зростання геополітичної конкуренції, кліматичні виклики, цифрова трансформація та соціальні нерівності формують нові контури як економічного розвитку так і системи публічного управління.

Для України ці процеси мають подвійний характер. З одного боку, наша держава інтегрується у європейський та світовий простір, формує нову модель економіки знань та цифрового суспільства. З іншого – війна, руйнація інфраструктури, демографічні виклики та інституційні проблеми публічного сектору вимагають швидких і глибоких трансформацій. У цьому контексті визначення стратегічних пріоритетів розвитку є ключовим завданням на найближчі десятиліття.

Нашою метою є проаналізувати глобальні та національні стратегічні пріоритети розвитку економіки та публічного управління, визначити напрями адаптації світових трендів до українських реалій.

1. Глобальні стратегічні пріоритети розвитку економіки

1. Цифрова трансформація та економіка знань.

Цифрові технології стають основою виробництва, торгівлі, фінансових операцій та суспільних відносин. Розвиток штучного інтелекту, Big Data, фінтеху та кібербезпеки формує нову конкурентну перевагу держав. Прикладом є країни ЄС, США та Південна Корея, які системно інвестують у R\&D та цифрову інфраструктуру [1].

2. Зелений перехід і сталий розвиток.

Відповідно до Цілей сталого розвитку ООН, стратегічним завданням для більшості країн світу є зменшення залежності від викопного палива, розвиток відновлюваної енергетики, формування низьковуглецевої економіки. Європейський зелений курс (European Green Deal) виступає орієнтиром для всього світу.

3. Інноваційна модель зростання.

У центрі світової економіки опиняється інноваційність, стартапи, високотехнологічні парки. Конкурентоспроможність держав визначається рівнем розвитку науки, освіти та венчурного фінансування [2, с. 56].

4. Економічна безпека та стійкість.

Пандемія COVID-19 та війна в Україні продемонстрували вразливість глобальних ланцюгів постачання. Відтак стратегічним пріоритетом стає диверсифікація торгових відносин, зміцнення продовольчої безпеки, локалізація критичних виробництв.

5. Соціальна інклюзія та розвиток людського капіталу.

Розвинені країни світу акцентують увагу на рівному доступі до якісної освіти, медицини та технологій. Це дозволяє мінімізувати соціальні ризики й стимулювати інноваційну активність населення.

2. Пріоритети публічного управління в Україні

1. Посилення демократичних інституцій.

Гарантування верховенства права, незалежності судової системи, нульова толерантність до корупції.

2. Завершення децентралізаційної реформи.

Розширення фінансової автономії громад, ефективне управління ресурсами на місцевому рівні [3, с. 121].

3. Розвиток електронної держави.

Україна вже є світовим лідером у цифрових послугах завдяки платформі «Дія». Подальший розвиток цифрової екосистеми дозволить інтегрувати бізнес, громадян і владу у єдине середовище.

4. Євроінтеграційні управлінські реформи.

Адаптація механізмів публічного адміністрування до стандартів ЄС, впровадження інструментів оцінки ефективності політик.

5. Громадська участь і прозорість.

Формування дієвих механізмів партисипації – від громадських слухань до електронних петицій та бюджетів участі.

Розвиток світової економіки та систем публічного управління ґрунтується на цифровізації, інноваціях, зеленому переході та принципах сталого розвитку. Україна, враховуючи виклики війни та завдання європейської інтеграції, потребує стратегічної синхронізації національних реформ із глобальними тенденціями.

Зміцнення економічного потенціалу, формування сучасної системи управління та розвиток людського капіталу стануть запорукою стійкості та конкурентоспроможності України у світовому просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дука А.П., Старченко Г.В. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України. Фаховий електронний науково-практичний журнал «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління» 2022 р., № 6. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_6_2022 (дата звернення: 20.09.2025).
2. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Теоретико-прикладні аспекти становлення інформаційної економіки в Україні. Стратегічні пріоритети. 2015. № 1 (34). С. 56–63.
3. Промислово-технологічний розвиток національної економіки у системі економічної безпеки України: маркетинговий аспект : кол. моногр. / за заг. ред. О. І. Іляш ; авт. кол. : О. І. Іляш, Н. Б. Савіна, В. Є. Хаустова, І. М. Джадан. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 244 с.

УДК 349.225.6

РИБАК Н.О., канд. екон. наук

ЛІНСЬКИЙ О.С., магістрант

Білоцерківський національний аграрний університет

nadia.rybak0315@gmail.com

СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНИ

Соціальна політика в умовах війни стикається зі складними та вимогливими проблемами, що вимагає особливих підходів сучасності. Покращення соціальної політики необхідне для гарантування захисту прав громадян у воєнний період і розробки безпекової політики задля мінімізації ризиків для населення.

Ключові слова: соціальна політика, воєнний стан, безпека, соціальне забезпечення, соціальна система.

RYBAK N., Cand. of Economic Sciences

LINSKY O., Master's student

Bila Tserkva National Agrarian University

nadia.rybak0315@gmail.com

SOCIAL POLICY IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

Social policy in wartime faces complex and demanding challenges that require special approaches in the modern world. Improving social policy is necessary to ensure the protection of citizens' rights during wartime and to develop security policies to minimize risks to the population.

Keywords: social policy, martial law, security, social security, social system.

На сьогодні в умовах глобалізації ключові завдання забезпечення високого рівня життя громадян є важливими факторами загальнолюдського прогресу. До нині жодна держава світу не змогла досягти високих рівнів та якості життя без суттєвого підвищення життєвих стандартів та ефективних інвестицій у людський і соціальний капітал. Соціальна політика втілюється через соціальні програми, що базуються на законодавчо-нормативній основі країни. Вона впливає на конкурентоспроможність національної економіки, бо забезпечує розвиток людського потенціалу, поліпшення інвестиційно-інноваційного клімату в країні, соціальну стабільність у суспільстві.

Дослідження соціальної політики в сучасних умовах воєнного стану є особливо важливим і актуальним. Воєнний стан спровокував гострі гуманітарні проблеми, зокрема такі як відсутність їжі, евакуація, відсутність доступу до медичних послуг та медичної допомоги.

Дослідження проблем соціальної політики в цих умовах стає важливим для надання гуманітарної допомоги та відновлення соціальної та житлової інфраструктури.

Соціальна політика та соціальна стратегія, її розвиток, залежать насамперед від форми політичного устрою та політичного режиму, тобто функціонування демократичної публічної влади зі сталими прогресивними традиціями; а напрями та стратегічні пріоритети соціальної політики та соціальної стратегії залежать від економічного розвитку держави та її спроможності проводити в життя соціальні програми, що забезпечують гідне життя суспільства [4].

Після завершення воєнного стану, соціальна політика повинна не тільки гарантувати безперешкодне надання соціального забезпечення, а й створити платформу для поширення соціального інформування та розвитку нових ініціативних проєктів [5].

Соціальна політика, що практикується в нашій країні, визначається рядом особливих рис, багато з яких не задовольняють вимоги сьогодення та потребам і запитам суспільства. Ось чому головним завданням є створення нової моделі соціальної політики, яка, підсилювала би активний розвиток суспільства. Тому слід орієнтувати вітчизняну соціальну політику на використання концепції всебічного розвитку особистості, яка передбачає забезпечення всіх необхідних умов і створення максимально широкого спектру можливостей для всебічного розвитку індивідів.

Початок агресії РФ проти України спричинив різке зниження деяких економічних індикаторів, які мають безпосередній вплив на фінансування заходів соціальної політики. У 2022 році номінальний ВВП зменшився на 25,5 % відносно показника 2021 року і продовжує знижуватись: у 2023 році на 15,6 % відносно 2022 року і у 2024 році на 10,9 % відносно 2023 року [1].

Зазначене вказує на необхідність зміни методів до формування, а також до суттєвих змін у структурі видатків Державного бюджету країни (табл. 1).

Таблиця 1 – Структура видатків бюджету України за 2023-2025 р.р.

Напрямок видатків	2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	Обсяг, млрд. грн	Частка, %	Обсяг, млрд. грн	Частка, %	Обсяг, млрд. грн	Частка, %
Загальнодержавні функції	296,1	7,38	374,3	8,34	238,0	8,57
Оборона	2097,6	52,25	2304,5	51,36	1526,9	54,97
Економічна діяльність	134,3	3,35	163,1	3,64	77,5	2,29
Громадський порядок, безпека та судова влада	574,6	14,31	692,6	15,44	409,5	14,74
Охорона навколишнього природного середовища	5,2	0,13	9,5	0,21	5,1	0,19
Житлово-комунальне господарство	8,4	0,21	7,5	0,17	5,4	0,2
Охорона здоров'я	179,3	4,47	201,4	4,49	114,8	4,13
Духовний та фізичний розвиток	11,8	0,29	16,2	0,36	7,6	0,27
Освіта	60,5	1,51	64,7	1,44	37,0	1,33
Соціальний захист та соціальне забезпечення	469,3	11,69	464,7	10,36	240,6	8,66
Міжбюджетні трансферти	177,4	4,42	187,9	4,19	115,1	4,14

Джерело: [2]

Логічно, що з початку війни підвищились витрати Державного бюджету на оборону. Так, якщо у 2014 році обсяг видатків за цією статтею становив 6,4 % від видатків зведеного бюджету держави, то у 2022 році частка витрат на оборону зросла до 42,24 %, у 2023 році до більш ніж 52 %, у 2024 році – до 51,36 %, у 2025 році – до 54,97 % [2].

Очевидно, що примусове зростання витрат Державного бюджету на оборону спричинило перерозподіл фінансування таких пріоритетних статей, як витрати на освіту, охорону здоров'я, соціальне забезпечення та фінансування загальнодержавних функцій. Насамперед продовжується скорочення напрямків, які формують соціальну політику держави – це духовний та фізичний розвиток до 0,27 % та освіта до 1,33 %. При цьому спостерігається значне зменшення

у фінансуванні порівняно з 2024 роком – у межах 8,6 млрд. грн. за першим напрямом та в межах 27,7 млрд. грн. – за другим. Продовжив скорочуватися напрям охорона здоров'я і досяг лише 4,13 %, при цьому зменшилися і показники у фінансуванні – на 64,5 млрд. грн. Порівняно з 2023 роком. Соціальний захист та соціальне забезпечення скоротилися за часткою на 3,03 %, за фінансуванням – на 228,7 млрд. грн. Напрямок громадський порядок, безпека та судова влада збільшився за часткою на 0,43 %, але скоротився за обсягами фінансування на 165,1 млрд. грн.

Для ефективної реалізації соціальної політики під час війни та відбудови необхідно не тільки подолати наявні складнощі, а й сформувати стратегічно спрямовану модель, яка гарантуватиме гідне існування кожного громадянина, міцність соціальних систем і сталий розвиток держави загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурик З. (2025). Сучасні виклики реалізації соціальної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення та в контексті сталого розвитку. Аспекти публічного управління, 13(2), 33-43. URL: <https://doi.org/10.15421/152518>
2. Валовий внутрішній продукт. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
3. Видатки державного бюджету України. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2025/>
4. Ільчук, Л. (2015). Світовий досвід моделей соціальної політики та їх можливість використання в Україні. URL: <https://ipzn.org.ua/svitoviy-dosvid-modelej-sotsialnoyi-polityky-ta-yih-mozhlyvist-vykorystannya-v-ukrayini/>
5. Костюк, О. В. (2024). Реалізація соціальної політики в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Соціальне забезпечення та соціальна робота в умовах сучасних викликів: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 15 листопада 2024 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 53-57. URL: <https://univer.km.ua/sites/default/files.pdf>

УДК 338.43:631.95

ЮХИМЕНКО П.І., д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет
p0504684000@gmail.com

РОЗВИТОК ЦИРКУЛЯРНОГО ВИРОБНИЦТВА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

Проаналізовано базис для формування нових прогресивних типів економік, зокрема і циркулярної економіки в аграрному секторі економіки, показано характерні особливості та очікувані соціально-економічні ефекти від функціонування нових типів економік.

Ключові слова: циркулярна економіка, шерингова економіка, інноваційні технології, бізнес-етика, аграрні ресурси, сільське господарство.

YUKHUMENKO P., Dr of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

DEVELOPMENT OF CIRCULAR PRODUCTION IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY

The basis for the formation of new progressive types of economies, including the circular economy in the agricultural sector of the economy, is analyzed, the characteristic features and expected socio-economic effects of the functioning of new types of economies are shown.

Key words: circular economy, sharing economy, innovative technologies, business ethics, agricultural resources, agriculture.

В умовах розвитку зеленої економіки основною метою циркулярної економіки є забезпечення сталого розвитку шляхом оптимізації використання обмеженого ресурсного потенціалу й інноваційних бізнес-моделей за умови системної державної підтримки. Європейські країни уже чітко визначили свої завдання на цьому шляху в основних

положеннях щодо досягнення еко-цілей EGD (European Green Deal) в аграрному секторі, які закріплено в рамках реформи Спільної аграрної політики ЄС (CAP) та стратегій ЄС про біорозмаїття і «Від лану до столу». Поставлені завдання EGD передбачають зниження використання пестицидів (на 25 % – до 2030 р.), мінеральних добрив та антибіотиків (на 25 % – до 2030 р.) у сільському господарстві, а також введення заборони на імпорту харчової продукції з ринків, де держави не дотримуються законодавства ЄС з охорони довкілля [1].

Якщо розібрати стратегію EGD, а також програмні документи ЄС щодо циркулярної економіки та с/г (Farm to Fork), то в Україні багато елементів цих політик вже впроваджується. Досягнення мети в повній мірі можливе лише за наявності сильних офіційних інститутів ведення підприємницької діяльності та модернізації агробізнесу на засадах циркулярної економіки. Аграрний бізнес вважається таким, що відповідає засадам циркулярної економіки, якщо: керується принципом замкнутого типу виробництва в ході прийняття аграрних бізнес-рішень; продукує екологічні товари і надає екопослуги; екологічніший ніж аналогічний бізнес у конкурентів; повне дотримання екологічних правил і стандартів [2].

У сучасних складних економічних умовах перехід до циклічної економіки в аграрній сфері можливий з допомогою двох форм управління: державного та мережевого. Тут вирішальним є сильне керівництво уряду, активне залучення зацікавлених сторін і сприйнятливість до управління мережею [3]. Досягнення цих цілей є базисом для формування нових прогресивних типів економік, зокрема і циркулярної економіки, концепція якої для аграрного сектору економіки подана в таблиці 1.

Таблиця 1 – Концепції циркулярної економіки для аграрного сектору

Модель циркулярної економіки 1970-х років “Принцип 3R: Reduce, Reuse, Recycle”	Модель циркулярної економіки “Принцип 10R: комплексний циркулярний підхід” професора Жаклін Крамер
1	2
1. Зменшення (reduce) – принцип, що націлений на зменшення утворення відходів.	1. Відмова (refuse) від продуктів та товарів, що є непотрібними і без них можна обійтись.
	2. Зменшення (reduce) споживання шляхом свідомої відмови від зайвого і непотрібного. До прикладу, варто обрати сільського обладнання вищого гатунку.
	3. Перепроєктування (redesign). Робити акцент на матеріалах з аграрного сектору, що піддаються відновленню. Акцент на створенні екологічно чистих продуктів.
2. Повторне використання (reuse) – принцип, що спрямований на зменшення необхідності в новому виробництві за рахунок повторного використання аграрної сировини і матеріалів.	4. Повторне використання (reuse) аграрних продуктів, сировини та матеріалів за їх основним призначенням, що зменшує витрати в новому виробництві агропродукції. Аграрні підприємства можуть на даному етапі використовувати можливості шерингової економіки для обміну інструментами, аграрним обладнанням.
	5. Ремонт (repair) обладнання, а не швидке позбування зламаних інструментів.
	6. Відновлення (refurbish) матеріалів, інструментів аграрного підприємства з метою підвищення їх продуктивності. Як результат: повторне використання та очевидне зменшення попиту на нові предмети і засоби праці в аграрному секторі.
	7. Переробка (remanufacture) окремих частин застарілого аграрного обладнання в нових аналогових агропродуктах. Результатом є збереження енергії, економія матеріалів, продовжений термін служби аграрних інструментів.
3. Переробка (recycle) – створення нових продуктів шляхом переробки відходів в рамках замкнутого виробничого циклу.	8. Переорієнтація (repurpose) призначення частини застарілих деталей в новому продукті на нові сенси, ролі й цінності.
	9. Переробка (recycle) відходів на нові продукти націлена на ощадливе поводження з обмеженими ресурсами та зменшення відходів. Результат: ефективне сортування, збір і переробка сировини, матеріалів.
	10. Відновлення (recover) шляхом вилучення цінності з відходів методом компостування та генерування енергії в результаті переробки відходів.

Джерело: складено на основі джерел [4; 5].

Сучасні тенденції стратегічного менеджменту для розвитку аграрного підприємництва крізь призму циркулярної економіки та інклюзивності є наступними: аграрні інноваційні технології необхідно постійно розвивати і застосовувати для забезпечення довгострокового успіху галузі та економічного зростання; корпоративні рішення мають прийматися на основі соціальної відповідальності та бізнес-етики в середовищі зростаючої невизначеності аграрного сектора; цінності екологічності повинні бути посилені, щоб змінити умови та методи конкуренції в агробізнесі; практики сталого розвитку повинні бути змінені у відповідь на зміни в структурі та межах аграрної галузі; кожен аграрну фірму слід розглядати як унікальну сукупність аграрних ресурсів і відносин, які необхідно розвивати та інноватизувати.

Ключовими цілями інноваційних змін в агробізнесі крізь призму циркулярної економіки є розумне споживання, ощадливість активів, раціональне використання ресурсів, замкнутий цикл продукування засобів та інструментів праці для аграрного підприємництва. Оскільки економіка спільного використання пов'язана тісно з урбанізацією, то зусилля, спрямовані на обмін фокусуються на екологічній стійкості. Вони повинні враховувати вплив системного рівня та брати до уваги роботу цифрових аграрних платформ, а також потенційні зміни в поведінці споживачів аграрної продукції. Загалом, прогресивний розвиток аграрного підприємництва в замкнутому циклі передбачає зворотну логістику і переробку, проривні інновації, соціальні інновації, стійкі ланцюги поставок, біоекономіку та замкнутий ланцюг поставок [6].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейський Зелений Курс. Представництво України при Європейському Союзі. 21 квітня 2021 р. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve->
2. Kraus N.M., Kraus K.M., Osetskyi V.L. Green business in blue economy: quality management and development of innovative products. Lecture Notes in Mechanical Engineering: Advances in Thermal Engineering, Manufacturing, and Production Management (ICTEMA 2020). Springer, Singapore (27–28 June 2021, Jalpaiguri, India). Vol. 1. pp. 383–394. C. 385–386. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-16-2347-9_33.
3. Cramer J. Effective governance of circular economies: An international comparison. Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 343. Art. 130874. P. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130874>.
4. Reduce, Reuse, Recycle. EPA United States Environmental Protection Agency, 2025. URL: <https://www.epa.gov/recycle>.
5. Cramer J. The raw materials transition in the Amsterdam Metropolitan area: Added value for the economy, well-being, and the environment. Environment: Science and Policy for Sustainable Development. 2017. Vol. 59. No. 3. pp. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/00139157.2017.1301167>. p. 16.
6. Piao R.S., Braga de Vincenzi T., Fernandes da Silva A.L., Chinen de Oliveira M.C., Vazquez-Brust D., Carvalho M.M. How is the circular economy embracing social inclusion? Journal of Cleaner Production. 2023. Vol. 411. Art. 137340. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137340>

УДК 338.439:314.04(477)

НИКОНЕНКО О.А., асистент

Білоцерківський національний аграрний університет

ksuwechka200@ukr.net

ОЦІНКА ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

Деформація розвитку аграрного сектору України призвела до ситуації, за якої рослинництву приділяється значно більшої уваги з боку приватного бізнесу та державних органів влади порівняно з тваринництвом. Тваринництво, порівняно з рослинництвом, є більш ресурсоемною та ризикованою галуззю сільського господарства, що зумовлено високими витратами на корми, ветеринарне обслуговування, утримання поголів'я, енергозабезпечення, а також значною залежністю від санітарно-епізоотичних ризиків та коливань цін на ринку кормів і продукції. У цих умовах роль держави є визначальною: вона має забезпечувати економічний протекціонізм щодо вітчизняного тваринництва шляхом впровадження субсидій, дотацій, фіскальних стимулів, цільових програм підтримки фермерських та промислових господарств.

Ключові слова: продовольче забезпечення, аграрний сектор, держава, оцінка стану.

ASSESSMENT OF FOOD SECURITY OF THE POPULATION IN UKRAINE

The deformation of the development of the agrarian sector of Ukraine has led to a situation in which crop production is given much more attention by private business and state authorities compared to livestock farming. Livestock farming, compared to crop production, is a more resource-intensive and risky branch of agriculture, which is due to high costs for feed, veterinary services, livestock maintenance, energy supply, as well as significant dependence on sanitary and epizootic risks and price fluctuations in the feed and product market. In these conditions, the role of the state is decisive: it must ensure economic protectionism for domestic livestock by introducing subsidies, grants, fiscal incentives, and targeted programs to support farms and industrial enterprises.

Key words: food security, agricultural sector, state, assessment of the situation.

Україна має виняткові умови для розвитку сільського господарства, зокрема третину найродючіших ґрунтів у світі. Основними культурами, які домінують у виробничому секторі, виділяються пшениця, кукурудза та соняшник, більша частина яких орієнтована на експорт. Виробництво рослинницької продукції переважно зосереджене в середніх сільськогосподарських підприємствах, хоча деякі агрокомпанії обробляють площі до 500 тисяч гектарів. Лише нещодавно країна почала впроваджувати відкритий ринок землі.

До повномасштабної війни галузь сільського господарства демонструвала щорічне зростання на рівні 5–6 %. Частка цього сектору у ВВП України становила 10 %, а разом із переробкою сільськогосподарської продукції – 16 %. Україна посідала важливе місце у світовому виробництві продовольства, забезпечуючи 6 % глобального споживання калорій. Вона була світовим лідером з експорту соняшникової олії, посідала треті й четверті місця за обсягами експорту ріпаку та ячменю відповідно, а також експортувала низку іншої аграрної продукції. Річний дохід від торгівлі сільськогосподарськими товарами досягав орієнтовно 22 мільярди доларів США, або близько 41 % загального експорту країни.

Останніми роками аграрний сектор України перетворився на «локомотив» вітчизняної економіки, особливо в умовах військової агресії РФ проти нашої держави. За 2023 рік майже 46 % валютних надходжень одержано від експорту сільськогосподарської продукції.

Унаслідок вторгнення постраждало майже 181 тисяча одиниць сільськогосподарської техніки та обладнання. Згідно з оцінками, втрати від крадіжок і знищення вже виробленої продукції досягають 1,97 млрд дол. США, від пошкодження зерносховищ – 1,8 млрд дол. США, від втрат багаторічних насаджень – 398 млрд дол. США, у тваринництві – 254 млрд дол. США, в аквакультурі та рибальстві – 35 млрд дол. США.

У період 2010–2021 рр. спостерігалось стале зростання обсягів валової продукції сільського господарства, особливо в галузі рослинництва (рис. 2.1). Основними чинниками цього зростання були: інтенсивне використання агротехнологій; розширення площ під високорентабельними культурами; експортна орієнтація агровиробництва та зростаючий попит на продукцію на світових ринках; інституційна підтримка у вигляді доступу до фінансування, програм часткової компенсації техніки, логістичної інфраструктури.

Аграрна галузь виявилася вразливою до політичних, економічних, логістичних та кліматичних потрясінь: У 2014–2015 рр. – втрата частини територій і ринків збуту через анексію Криму та початок війни на сході; у 2020 р. – посуха та пандемія COVID-19, які знизили обсяги виробництва; у 2022 р. – повномасштабне вторгнення, окупація територій, руйнування інфраструктури, логістичні блокади.

Разом із тим, упродовж досліджуваного періоду спостерігається суттєве підвищення виробництва зернових культур та соняшнику. Основними чинниками, що сприяли цьому, стали зростання посівних площ та урожайності вищезазначених сільськогосподарських культур, що слугує свідченням впровадження інноваційних технологій у їх вирощування. Крім того, варто вказати на позитивний ефект державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників.

У 2023 році 56 % посівних площ України було відведено під зернові культури, серед яких переважають пшениця та кукурудза, із меншою часткою ячменю. Ще 32,3 % використовувалися для вирощування технічних культур, зокрема соняшнику, який домінує у

цій категорії, а також ріпаку та сої. Окремо слід виділити такі культури, як картопля і кормові рослини, які здебільшого вирощуються на заході країни, де кліматичні умови менш сприятливі для зернових та олійних культур.

У процесі трансформаційних змін в аграрному секторі України сформувалися спеціалізації в галузі рослинництва залежно від категорій сільськогосподарських товаровиробників. Так, суб'єкти підприємницької діяльності у сфері аграрного бізнесу орієнтуються на виробництво менш трудомістких, експортно орієнтованих видів продукції рослинництва, якими є зернові культури, соняшник, цукровий буряк.

Впровадження інновацій у виробництво, зокрема ґрунтозберігаючих технологій, продукції рослинництва забезпечило значне зростання виробництва на душу населення, що суттєво перевищує фізіологічні норми споживання, за виключення плодів, овочів і картоплі. Усе це свідчить про наявність профіциту на внутрішньому ринку.

Деформація розвитку аграрного сектору України призвела до ситуації, за якої рослинництву приділяється значно більшої уваги з боку приватного бізнесу та державних органів влади порівняно з тваринництвом. Тваринництво, порівняно з рослинництвом, є більш ресурсоємною та ризикованою галуззю сільського господарства, що зумовлено високими витратами на корми, ветеринарне обслуговування, утримання поголів'я, енергозабезпечення, а також значною залежністю від санітарно-епізоотичних ризиків та коливань цін на ринку кормів і продукції. У цих умовах роль держави є визначальною: вона має забезпечувати економічний протекціонізм щодо вітчизняного тваринництва шляхом впровадження субсидій, дотацій, фіскальних стимулів, цільових програм підтримки фермерських та промислових господарств.

У 2020–2022 рр. зовнішньоторговельний баланс агропромислового комплексу України демонстрував стійке позитивне сальдо, зумовлене переважанням експорту над імпортом. Основу експорту традиційно складали 100 зернові, олійні культури та продукти їхньої переробки, які забезпечували до 40 % валютних надходжень країни. У 2022 році, попри воєнні дії та блокаду портів, вдалося зберегти експортні поставки завдяки альтернативним логістичним шляхам. Проте обсяги експорту знизилися приблизно на 10–15 % у порівнянні з 2021 роком. Імпорт агропродовольчої продукції у 2022 р. зріс, зокрема за рахунок поставок із країн ЄС, що частково замістило дефіцит внутрішнього виробництва. Спостерігається збільшення частки імпорту готової продукції, особливо консервів, молочних та м'ясних виробів. Структура зовнішньої торгівлі АПК залишається орієнтованою на сировину, що свідчить про обмежені можливості внутрішньої переробки. Поточна ситуація підкреслює необхідність диверсифікації експорту, розвитку переробної промисловості та імпортозаміщення.

Україна традиційно виступає одним із ключових гравців на світовому аграрному ринку, забезпечуючи значну частку глобального експорту базових сільськогосподарських культур. Завдяки наявності понад 30 % світових запасів чорнозему, розвинутій агровиробничій інфраструктурі та сприятливому природно-кліматичному потенціалу, країна здатна виробляти сільськогосподарську продукцію в обсягах, що значно перевищують внутрішні потреби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фурдичко О. І., Дем'янюк О. С. Якість і безпечність сільськогосподарської продукції в контексті продовольчої безпеки України. *Агроєкологічний журнал*. 2014. № 1. С. 7–13.
2. Іванов С. В., Юдіна С. В. Забезпечення національної продовольчої безпеки. *Економічний вісник Дніпровського університету*. 2022. № 2 (5). С. 7–15.
3. Мостова А. Д. Зовнішньоекономічні аспекти продовольчої безпеки держави. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 4 (3). С. 86–96.
4. Євтушевська О. В. Особливості поведінки споживачів на ринку в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 22–24.
5. Мудрак Р. Поведінка споживача як чинник продовольчої безпеки домогосподарства. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1. С. 27–30.
6. Черничко Т., Гладинець Н., Росола У. Аналіз споживчих уподобань на ринку продуктів харчування. *Mechanism of an economic regulation*. 2023. № 4 (102). С. 52–60.
7. Новіков Є. Ю. Сутнісний зміст поняття «продовольча безпека». *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 53. С. 34–41.

8. Банах О. І. Огляд та аналіз міжнародних та вітчизняних методик оцінювання продовольчої безпеки. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. С. 94–102.
9. Закон України: Про продовольчу безпеку України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF6GI01G?an=3>.
10. Методика визначення основних індикаторів продовольчої безпеки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1379-2007-%D0%BF#Text>.

УДК 339.138:005.591.6:339.137.2(477.41)

ПАДАЛКА К.О., магістрант

kyrylopadalka24@gmail.com

ЗАДОРЖНА Р.П., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ruslana.zadorozhna@btsau.edu.ua

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»)

Досліджено інноваційні маркетингові інструменти як чинник підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ». Розглянуто потенціал застосування маркетингової аналітики, сенсорного маркетингу, партнерських колаборацій, крос-маркетингу.

Ключові слова: інноваційні маркетингові інструменти, конкурентоспроможність, маркетингова аналітика, сенсорний маркетинг, партнерські колаборації, крос-маркетинг.

PADALKA K., Master's student

ZADOROZHNA R., Cand. of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

INNOVATIVE MARKETING TOOLS AS A MEANS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE (ANALYSIS OF THE PRACTICE OF «REGIONPRODUCT» LLC)

Innovative marketing tools as a factor in increasing the competitiveness of «REGIONPRODUCT» LLC are studied. The potential for the use of marketing analytics, sensory marketing, partner collaborations, and cross-marketing is considered.

Keywords: innovative marketing tools, competitiveness, marketing analytics, sensory marketing, partnerships, cross-marketing.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції підприємства стикаються з необхідністю пошуку нових інструментів для збереження та розширення своїх позицій на ринку. Традиційні підходи до маркетингу, які зосереджуються переважно на класичних каналах комунікації та дистрибуції, поступово втрачають свою ефективність, оскільки не відповідають вимогам цифрової трансформації та зростаючим очікуванням споживачів. У цьому контексті набуває ключового значення застосування інноваційних маркетингових інструментів, здатних забезпечити більш точну сегментацію ринку, персоналізацію взаємодії з клієнтами та формування стійких конкурентних переваг.

Для українських підприємств, особливо в галузі виробництва та торгівлі продуктами харчування, інноваційні рішення стають важливим фактором адаптації до змін у споживчій поведінці та посилення інтеграції у світовий ринок [1, с. 65]. Особливого значення набувають інструменти маркетингового аналізу, сенсорного впливу [2, с. 259], стратегічних партнерств та перехресних маркетингових підходів. Вони дозволяють не тільки підвищити ефективність маркетингових комунікацій, але й посилити лояльність клієнтів та створити додаткову цінність для торгової марки.

Інноваційні маркетингові інструменти розглядаються в сучасній науковій літературі [1, с. 66] як сукупність методів і технологій, що виходять за межі традиційних підходів до просування продукції і спрямовані на створення додаткової цінності для споживача. До цих інструментів належать системи маркетингового аналізу, сенсорний маркетинг, перехресний маркетинг, а також використання партнерських відносин. Їх застосування дозволяє підприємствам не тільки підвищити ефективність комунікацій, але й сформувати стійкі конкурентні переваги в умовах високої динаміки змін на ринку.

ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ», як виробник харчових продуктів, знаходиться в умовах активної конкуренції, де саме застосування інноваційних інструментів може стати вирішальним чинником його подальшого розвитку.

Найбільший потенціал для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» мають інструменти маркетингового аналізу на основі даних. Використання внутрішніх і зовнішніх інформаційних ресурсів дозволяє прогнозувати попит, визначати ефективність каналів дистрибуції та своєчасно коригувати комунікаційні стратегії. Це створює можливості для гнучкої реакції на зміни ринку та формування клієнтоорієнтованої моделі взаємодії.

Проведений аналіз також показав важливість сенсорного маркетингу [3] для компанії. Тобто маркетингу, який використовує візуальні, тактильні, ароматичні та інші прийоми, що просувають товар через органи чуття потенційних клієнтів. При використанні такої маркетингової стратегії одним з головних інструментів виступає вдосконалення упаковки продукції, яка є не тільки засобом збереження відповідних характеристик, але й важливим елементом візуального впізнавання бренду. Також актуальним, і вже звичним для компанії, є застосування стратегій співпраці та партнерства, які сприяють розширенню присутності на ринку та зміцнюють емоційний зв'язок з цільовою аудиторією.

Також варто відмітити потенціал стратегій перехресного маркетингу, що зосереджуються на синергії офлайн- та онлайн-каналів просування. Це дозволяє інтегрувати бізнес у нові торговельні форми та забезпечує стабільність позицій в конкурентному середовищі. Але поки стратегія розвитку ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» не акцентує на цьому увагу через брак необхідних для реалізації ресурсів.

Для ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» життєво важливим є застосування маркетингового аналізу, який базується на обробці даних про поведінку споживачів, динаміку продажів та ефективність різних каналів дистрибуції. Використання сучасних інструментів аналізу даних створює основу для більш точного прогнозування попиту, оптимізації рекламних кампаній та раціонального розподілу ресурсів. На практиці це означає можливість формування цільових пропозицій для окремих сегментів клієнтів, що безпосередньо впливає на рівень продажів і прибутковість підприємства.

Не менш важливим є сенсорний маркетинг [2, с. 260], який реалізується шляхом поліпшення упаковки продукції. Для компанії, що спеціалізується на виробництві харчових продуктів, візуальна привабливість, ергономічність та екологічність упаковки є факторами, які можуть посилити сприйняття бренду та підвищити емоційну залученість споживачів. Використання сучасних дизайнерських рішень, колірних тонів і матеріалів може стати важливим елементом позиціонування на конкурентному ринку.

Практична діяльність ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» доводить ефективність спільних проектів та співпраці з відомими представниками гастрономічної галузі. Такі форми співпраці підвищують впізнаваність бренду, створюють додаткову цінність у сприйнятті продукту та дозволяють підприємству інтегруватися в більш широкий інформаційний простір. У майбутньому систематизація та розширення співпраці з партнерами можуть стати інструментом для формування стабільної клієнтської бази та підвищення лояльності споживачів.

Додатковим фактором інноваційного розвитку маркетингової діяльності підприємства є крос-маркетинг, який передбачає комплексне використання різних каналів просування. Для ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» це означає необхідність гармонізації офлайн-продажів через торговельні мережі з активною присутністю в онлайн-просторі. Поєднання традиційних і цифрових каналів дозволить забезпечити ширше охоплення споживачів, підвищити ефективність рекламних інвестицій і створити інтегровану систему взаємодії з клієнтами.

Таким чином, результати дослідження показують доцільність поєднання багатьох інноваційних інструментів в єдиній маркетинговій стратегії підприємства. Для компанії ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» вирішальне значення має поєднання маркетингового аналізу, сенсорних рішень, стратегічних партнерств та перехресних маркетингових підходів. Використання таких інструментів дозволяє створити інтегровану систему управління взаємодією зі споживачами, підвищити рівень їх залученості та забезпечити стабільність обсягів продажів.

Маркетингова аналітика сприяє більш точному прогнозуванню попиту та оптимізації рекламних витрат, сенсорні елементи упаковки підсилюють візуальну ідентичність бренду, а співпраця з партнерами створює додаткову цінність і підвищує впізнаваність підприємства. Використання крос-маркетингу забезпечує ширше охоплення цільових груп завдяки інтеграції онлайн- та офлайн-каналів. В цілому, ці інструменти створюють передумови для зміцнення позицій ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» на внутрішньому ринку та відкривають перспективи для подальшої інтеграції в зовнішні сегменти ринку.

Отримані результати підтверджують необхідність системного підходу до інноваційного розвитку маркетингової діяльності підприємства та закладають підґрунтя для майбутніх досліджень, зокрема в напрямі оцінки економічної ефективності впровадження зазначених інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сак Т.В., Лялюк А.М., Милько І.П., Савчук Я. О. Маркетингова аналітика: сутність, цифрові інструменти, роль у плануванні та комунікації брендів Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2024. № 79. С. 65–71. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-08> (дата звернення: 21.09.2025).
2. Стамат В., Славська О. Розвиток сенсорного маркетингу в Україні в умовах глобалізаційних змін Економічний простір. 2025. С. 258-264. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/202-258-264-stamat.pdf> (дата звернення: 22.09.2025).
3. Кобрин Л. Й. Сенсорний маркетинг у створенні позитивного іміджу підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15460100> (дата звернення: 19.09.2025).

УДК 339.137.2:005.52

ЗАЙЧУК О.М., магістрант

ЗАДОРЖНА Р.П., канд. екон. наук

Білоцерківський національний економічний університет

ruslana.zadorozhna@btsau.edu.ua

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено сутність конкурентоспроможності підприємства; визначено чинники впливу на конкурентоспроможність та її основні характеристики.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, чинники конкурентоспроможності, характеристики конкурентоспроможності, конкурентні переваги.

ZAYCHUK O., Master's student

ZADOROZHNA R., Cand. of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR RESEARCHING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

The essence of enterprise competitiveness has been examined; the factors influencing competitiveness and its key characteristics have been identified.

Key words: competition, enterprise competitiveness, competitiveness factors, competitiveness characteristics, competitive advantages.

Сучасні ринкові умови та трансформаційні процеси і виклики, з якими стикається українська економіка, вимагають від господарюючих суб'єктів особливої уваги до підтримання їх стійкості та конкурентоспроможності. Забезпечення ринкових перспектив та довгострокового існування підприємства можливі лише за умови, що його продукція чи послуги не лише відповідають вимогам ринку, але й перевершують за своїми параметрами аналоги, котрі пропонуються конкурентами.

Власне термін «конкурентоспроможність» походить від латинського слова *concurrentia* – змагання чи суперництво та англійського дієслова *compete* – конкурувати [1].

Це складений термін, що об'єднує в собі поняття «конкуренція» та «спроможність». Перше відображає бажання господарюючого суб'єкта брати участь в конкурентній боротьбі; друге – це наявність у нього потенційних умов та можливостей для такої боротьби. Тому в найбільш загальному вигляді конкурентоспроможність являє собою наявність властивостей, що утворюють сукупність конкурентних переваг для суб'єктів економічного змагання [2, с. 14].

Оскільки командно-адміністративна економіка не передбачала конкуренції між товаровиробниками, то методологічну базу сучасних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства складають переважно зарубіжні теорії [3, с. 16].

Сьогодні в науковій літературі існує багато дефініцій конкурентоспроможності.

Зокрема, конкурентоспроможність підприємства розглядається як багатогранне поняття, що включає здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати довгострокову стійкість [4, с. 297].

Автори [5] розуміють конкурентоспроможність як здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку з іншими компаніями у тій самій галузі чи секторі ринку, в усіх аспектах, незалежно від того, чи це конкуренція щодо якості продукції, чи щодо вміння ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

На конкурентоспроможність має вплив низка чинників, які можна поділити на дві групи:

- внутрішні – управлінські, фінансові, виробничі,
- зовнішні – економічні, політичні, соціальні [6, с. 60–61].

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» має низку ключових характеристик, представлених на Рис. 1.

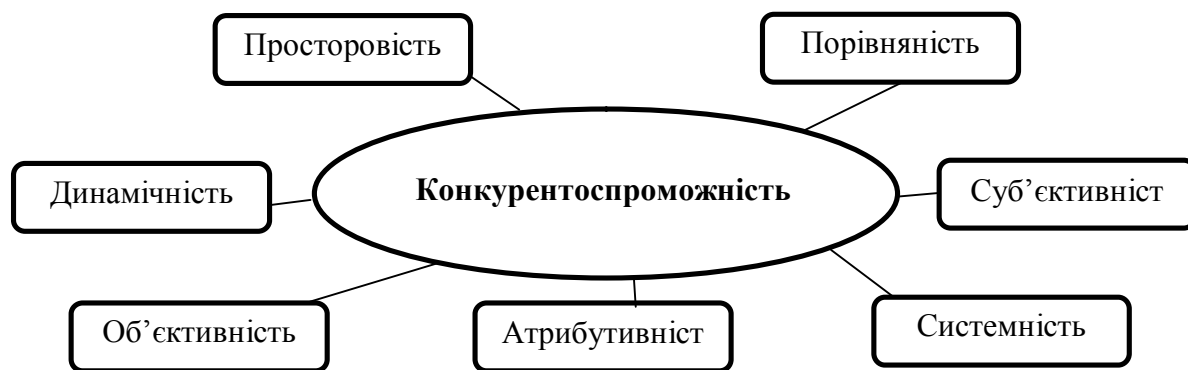


Рис. 1. Основні характеристики категорії «конкурентоспроможність».

Джерело: складено авторами за [7].

Просторовість означає, що підприємство може мати високо конкурентну позицію на одному ринку, але не на усіх існуючих ринках.

Динамічність передбачає, що рівень конкурентоспроможності не є сталою ознакою і може змінюватися з плином часу.

Порівняльність вказує, що конкурентоспроможність підприємства має оцінюватись в порівнянні з іншими компаніями, які пропонують аналогічні товари чи послуги.

Суб'єктивність відображає варіативність вибору критеріїв для її оцінювання. Їх перелік може бути дуже широким – від якості продукції та кваліфікації персоналу до забезпеченості матеріальними, трудовими, фінансовими ресурсами, а також ефективністю управлінських і маркетингових практик.

Системність – оцінювання конкурентоспроможності підприємства враховується максимально доцільна кількість показників. Аналіз виконується з використанням науково обґрунтованих методів та апробованих практичних підходів.

Атрибутивність зосереджується на унікальних властивостях товару, його характеристиках чи технології виробництва, котрі забезпечують підприємству його конкурентну перевагу.

Об'єктивність передбачає, що дослідження конкурентоспроможності виконується з використанням достовірних даних, отриманих з бухгалтерської або статистичної звітності або шляхом аналітичних розрахунків.

Цей перелік може бути доповнений іншими ознаками в залежності від конкретної ситуації.

Моніторинг конкурентоспроможності дозволяє підприємству обґрунтовано визначати своє реальне становище на ринку, конкурентні переваги, виявляти та слабкі сторони і, відтак, формувати ефективну стратегію розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
2. Конкурентоспроможність аграрного підприємства: підручник / П.І. Юхименко, О.А. Шуст, Т.М. Димань та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Шуст О.А. – Київ: Вид. «Центр учбової літератури», 2024. 536 с.
3. Конкурентоспроможність підприємства: підручник / П.І. Юхименко та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
4. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. Том 330. № 3. С. 297-304. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-45>
5. Акулюшина М.О., Зотова Л.Г., Швець В.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
6. Воздвиженський В.В., Тітова М.С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2(9). С. 58-65.
7. Самофалова М.О. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що її формують. Вісник Університету «Україна». Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг». 2024. № 10(37). URL: <https://economics.com.ua/s149-konkurentospromojnist-pidpriemstva-ta-faktori-scho-yiyi-formuyut>

УДК 336.717.6(075)

ШЕВЧЕНКО А.О., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

У дослідженні розглянуто поняття «конкурентоспроможність» та «інноваційна діяльність» та їх роль в підвищенні результативності функціонування підприємств. Здійснено аналіз впровадження інформаційно-інноваційних технологій в діяльність підприємств харчової промисловості.

Ключові слова: інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, харчова промисловість, інформаційно-інноваційні технології, управління ланцюгами поставок.

SHEVCHENKO A., Cand. of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

FORMATION OF COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

The study examines the concepts of «competitiveness» and «innovative activity» and their role in increasing the effectiveness of the functioning of enterprises. An analysis of the implementation of information and innovative technologies in the activities of food industry enterprises is carried out.

Key words: innovative development, competitiveness, food industry, information and innovative technologies, supply chain management.

На сьогодні українські підприємства здійснюють свою діяльність у воєнних реаліях, що формує серйозні загрози та обмеження для їх функціонування. Економічна нестабільність, знищення інфраструктурних об'єктів, дефіцит фінансових ресурсів і трудова міграція відчутно позначаються на рівні їх конкурентоспроможності. В умовах таких викликів особливого значення набуває інноваційний потенціал підприємства, адже саме здатність швидко адаптуватися, упроваджувати сучасні технології та раціонально використовувати наявні ресурси стає визначальним чинником виживання й подальшого зміцнення конкурентних позицій.

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як важливий елемент поступального розвитку економіки держави. Її можна розглядати як здатність суб'єктів господарювання оперативно та за доступною ціною виготовляти товар, вибудовувати результативні канали збуту та організовувати виробничі процеси на сучасному технологічному рівні. Стійкість і результативність фінансово-економічної діяльності підприємств визначаються рівнем їх конкурентоспроможності та є запорукою подальшого успішного поступу. Разом з тим, слід акцентувати увагу на необхідності формування елементів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств, зокрема, впровадження інноваційних рішень [1].

Комплекс людських, фінансових, матеріальних, інформаційних та організаційних ресурсів формує інноваційні можливості підприємства, що забезпечують його спроможність створювати та реалізовувати новітні рішення. У поточних умовах для вітчизняних компаній принципово важливо як зберігти вже наявний потенціал, так й активно сприяти його розширенню шляхом цифрової трансформації, модернізації виробничих процесів, співпраці з іноземними партнерами та впровадження гнучких моделей управління.

Інноваційна активність підприємств розглядається як цілісний процес, що включає організаційні, управлінські, технологічні та соціальні перетворення. Інноваційний розвиток означає поетапне впровадження новацій, яке трансформує стан підприємства та забезпечує розширення його можливостей і підвищення результативності [2].

Потреба пристосування підприємств до викликів глобальної економіки та трансформаційних змін у національному господарстві спричиняє посилений науковий інтерес до особливостей їх інноваційної активності. В умовах військових ризиків і обмеженості ресурсів саме інноваційні рішення виступають основним механізмом підтримки стабільності та зміцнення конкурентних позицій підприємств.

В Україні харчова промисловість входить до тих галузей економіки, що впливають на доходи населення та формують надходження до бюджету. Тому, зростання інноваційного потенціалу підприємств цього сектору вітчизняної економіки є невід'ємною умовою підвищення їх конкурентоспроможності.

Інформаційно – інноваційний компонент конкурентоспроможності підприємств в харчовій промисловості виступає ключовим чинником формування їх конкурентних переваг. Інформаційно-інноваційні технології не лише змінюють рівень конкурентоспроможності підприємства у галузевому контексті, а й сприяють впровадженню нових типів галузевих мереж, зокрема, у логістичних системах, інтегруючи реальні об'єкти з віртуальними та використовуючи інформаційні потоки. Штучний інтелект, біотехнології, нанотехнології та «розумні» 3D – технології формують платформу для розвитку нової моделі галузевої мережі, що забезпечує підвищення технологічного, еколого – економічного та соціального потенціалу харчової промисловості. Це, у свою чергу, сприяє збалансованому продовольчому забезпеченню населення та формує високий рівень конкурентоспроможності й економічного розвитку підприємств.

Високі темпи виробництва продуктів харчової промисловості в логістичних системах із застосуванням інформаційно – інноваційних технологій на світовому рівні сприяють формуванню галузевої мережі з характерними комунікаційними особливостями. Галузевий комплекс харчових підприємств та їх активне залучення до споживчого ринку через інформаційно-інноваційні технології забезпечує формування структурних складових мережі, що спираються на поєднання теорій та принципів маркетингу, екологізації, розвитку та

інформатизації, враховуючи високу інтенсивність і нестабільність сучасного періоду світової економічної інтеграції.

Прикладом успішного впровадження інформаційно – інноваційних технологій на підприємствах харчової промисловості, зокрема, на ПАТ «Житомирський маслозавод» є запровадження концепції SCM (Supply Chain Management), або управління ланцюгами поставок. Основна мета її використання – комплексний підхід до управління та планування всіх потоків продуктів, послуг, сировини та інформації від постачальників до кінцевих споживачів[3].

Концепція SCM – це сучасна управлінська стратегія, діяльність якої направлена на покращення якості планування з допомогою новітніх інформаційних технологій, на синхронізацію та оптимізація бізнес – процесів, на зниження витрат і підвищення ефективності виробничих процесів з метою покращення обслуговування споживачів та прискорення виведення продукту на ринок.

Крім того, ПАТ «Житомирський маслозавод» використовує CRM-систему (Customer Relationship Management), або управління взаємовідносинами з клієнтами. Основними функціями цієї системи є автоматизація маркетингових кампаній, збір та систематизація бази клієнтів, прийняття обґрунтованих рішень, покращення взаємодії з клієнтами [3].

Ці та інші інноваційні заходи направлені на підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової галузі та є запорукою їх подальшого успішного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Олійник Н., Бурик Ю. (2018). Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. Соціально-економічні проблеми і держава. Вип. 2 (19). С. 3- 12. URL: DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2018.02.003>.
- 2.Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. Економічний простір. 2024. No 190. С. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>.
3. Офіційний сайт ПАТ «Житомирський маслозавод».URL: <https://rud.ua/company/manufacture/>

УДК 001.895:339.146

ПОМАЗ В.М., викладач інформаційно-економічних дисциплін

Відокремлений структурний підрозділ «Технологіко-економічний фаховий коледж Білоцерківського НАУ»

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У роботі розглянуто сучасні підходи до вдосконалення постачальницько-збутової діяльності підприємств шляхом застосування інноваційних інструментів. Визначено роль цифровізації, автоматизації бізнес-процесів та використання сучасних логістичних платформ у підвищенні ефективності управління ланцюгами поставок. Обґрунтовано практичні аспекти впровадження інновацій у систему закупівель і збуту, що сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова. Постачальницько-збутова діяльність, інноваційні інструменти, цифровізація, логістика, ERP-система.

POMAZ V., teacher of information and economic disciplines

Separate structural unit "Technological and Economic Professional College of Bila Tserkva National University"

INNOVATIVE TOOLS OF SUPPLY AND SALES ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

The paper considers modern approaches to improving the supply and sales activities of enterprises through the use of innovative tools. The role of digitalization, automation of business processes and the use of modern logistics platforms in increasing the efficiency of supply chain management is determined. Practical aspects of implementing innovations in the procurement and sales system, which contributes to the growth of the competitiveness of enterprises, are substantiated.

Key words. Supply and sales activities, innovative tools, digitalization, logistics, ERP system.

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки одним із ключових факторів успішної діяльності підприємств є ефективна організація постачальницько-збутових процесів. Традиційні підходи до управління ланцюгами поставок втрачають актуальність через зростаючу динаміку ринку, підвищені вимоги споживачів і постійні ризики зовнішнього середовища. У цьому контексті виникає необхідність у застосуванні інноваційних інструментів, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність та ефективність функціонування підприємства [1].

Постачальницько-збутова діяльність охоплює комплекс процесів, пов'язаних із закупівлею сировини, матеріалів і товарів, організацією їх зберігання та транспортування, а також реалізацією готової продукції кінцевим споживачам [2]. Ефективність цієї діяльності безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства та його позиції на ринку.

У традиційній моделі управління постачальницько-збутова діяльність орієнтувалася на мінімізацію витрат та оптимізацію логістичних потоків [5]. Проте сучасні умови господарювання потребують інтеграції інноваційних рішень, які забезпечують прозорість операцій, прискорюють взаємодію між контрагентами та дозволяють прогнозувати ринкові зміни.

Серед інноваційних інструментів в постачальницько-збутовій діяльності, що активно впроваджуються у практику підприємств, виділяються такі:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) дозволяють автоматизувати процеси управління закупівлями, складами, фінансами та збутом. Завдяки інтегрованій структурі підприємства отримують повну аналітику та можливість швидко реагувати на зміни попиту [3].

- CRM-платформи (Customer Relationship Management) використовуються для оптимізації збутової діяльності, підвищення рівня лояльності клієнтів і персоналізації обслуговування.

- Електронні торговельні майданчики та B2B-платформи забезпечують прозорість процесів закупівлі, підвищують конкуренцію між постачальниками та скорочують час на укладення угод.

- Big Data та прогнозна аналітика дає змогу прогнозувати коливання попиту, оптимізувати запаси й мінімізувати ризики дефіциту або надлишку товарів.

- Інтернет речей (IoT) та RFID-технології використовуються для відстеження товарних потоків у режимі реального часу, що забезпечує точність і швидкість логістичних операцій.

- Green Logistics іноваційні рішення, спрямовані на екологізацію постачальницько-збутових процесів, зменшення витрат на енергію та збереження природних ресурсів.

На прикладі українських підприємств агропромислового комплексу та харчової промисловості можна відзначити успішне впровадження сучасних цифрових інструментів у постачальницько-збутову діяльність [4]. Зокрема, використання ERP-систем дозволяє контролювати виробничо-складські процеси, а CRM-платформи сприяють підвищенню ефективності роботи з клієнтами.

Компанії, які впровадили системи прогносної аналітики та електронні торговельні майданчики, отримали можливість знизити транзакційні витрати та забезпечити гнучкість у прийнятті рішень. Практика показує, що інноваційні інструменти не лише знижують витрати, але й формують додаткову цінність для споживачів, забезпечуючи швидкість, надійність і якість обслуговування [4].

Висновок. Інноваційні інструменти постачальницько-збутової діяльності стають необхідною умовою розвитку підприємств у конкурентному середовищі. Їх застосування дозволяє забезпечити інтегрованість процесів, підвищити ефективність управління ресурсами, покращити взаємодію з постачальниками й клієнтами. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку галузевих методичних рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій у логістику та збут із урахуванням специфіки українських підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне управління підприємством. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 412 с.
2. Апопій В. В., Мельник Л. М. Організація торгівлі. Львів: Новий Світ, 2019. 368 с.

3. Гриценко І. А. Інноваційні технології управління постачанням і збутом продукції // Економіка та держава. 2021. №3. с. 25–29.
4. Кузьмін О. Є., Ліпич Л. Г. Цифрова трансформація логістичних систем підприємств // Вісник НУ «Львівська політехніка». 2022. №5. с. 77–83.
5. Шевченко С. В. Сучасні підходи до оптимізації ланцюгів поставок в умовах цифровізації // Бізнес Інформ. 2023. №2. с. 56–61.

УДК 339.13

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

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Розкрито сутність поняття «маркетингова стратегія». Розглянуто основні завдання маркетингової стратегії та її види. Висвітлено основні етапи формування маркетингової стратегії.

Ключові слова: маркетингова стратегія, маркетинг, стратегія, інструменти маркетингу.

NEPACHATENKO A., Cand. of Economic Sciences
NEPACHATENKO V., Dr of Physical and Mathematical Sciences
Bila Tserkva National Agrarian University

FORMULATING A MARKETING STRATEGY FOR A COMPANY

The essence of the concept of «marketing strategy» is revealed. The main tasks of marketing strategy and its types are considered. The main stages of marketing strategy formation are highlighted.

Key words: marketing strategy, marketing, strategy, marketing tools.

Маркетингова стратегія є одним з основних інструментів в управлінні будь-якої організації. Багато відомих світових брендів не досягли своєї популярності миттєво, навіть такі як: Coca-Cola, Google, Apple, New Balance або Nike. Одним з ключових факторів їхнього успіху – це розробка та реалізація чіткої маркетингової стратегії. Ці компанії створили та просунули свої унікальні цінності, ідеологію та стиль, які привернули масову увагу та лояльність споживачів. Вони відрізнялися від конкурентів і пропонували унікальні продукти та послуги, які дозволили їм зайняти свою нішу на ринку.

Маркетингова стратегія – це план дій, яким керується компанія для залучення клієнтів, збільшення продажів і утримання клієнтської бази [1].

Іншими словами, це спосіб, яким компанія намагається привернути увагу людей до свого продукту або послуги, зацікавити їх, переконати купити і продовжувати користуватися в довгостроковій перспективі.

Стратегія допомагає компанії позиціонувати себе на ринку, виділятися серед конкурентів і створювати довгострокові взаємини з клієнтами.

Суть маркетингової стратегії полягає в тому, що вона систематизує і допомагає оцінити ресурси компанії, щоб перерозподілити їх на більш ефективні канали. Каналами просування можуть бути зовнішня реклама, партнерства з блогерами, реклама в соціальних мережах, на радіо, телебаченні, в пошукових сервісах, тощо.

Інструменти маркетингової стратегії необхідні компанії для досягнення її цілей: збільшити частку на ринку, зайняти нішу або виконати план виручки. Такими інструментами можуть бути: ціноутворення, комунікація з цільовою аудиторією та позиціонування бренду. Великі розділи маркетингу також можна вважати інструментами, наприклад: SEO, контент-маркетинг, email-маркетинг, SMM.

Завдання маркетингової стратегії:

1. Допомогати компанії залучати нових клієнтів через різні канали, такі як реклама, презентаційні заходи та онлайн-просування.
 2. Утримувати існуючих клієнтів і заохочувати їх до повторних покупок через програми лояльності та бонусні пропозиції.
 3. Підвищувати впізнаваність бренду, створювати позитивне враження про компанію та привертати увагу цільової аудиторії.
 4. Аналізувати конкурентне середовище, щоб зрозуміти сильні та слабкі сторони конкурентів, визначити свої переваги та розробити план дій щодо їх посилення.
 5. Успішно впроваджувати і просувати нові продукти і послуги на ринку, щоб товари або послуги компанії користувались попитом у споживачів.
 6. Аналізувати ефективність проведених маркетингових заходів, щоб бізнес міг оцінити результати і внести необхідні корективи для досягнення поставлених цілей [2].
- Виділяють чотири основних види маркетингових стратегій розвитку компанії: базові; конкурентні; глобальні; стратегії росту (рис. 1.)



Рис. 1. Основні види маркетингових стратегій.

Джерело: складено автором на основі [1–3].

Розробка маркетингової стратегії передбачає:

- вибір цільової аудиторії;
- визначення конкурентних переваг компанії;
- розробку ефективних комунікаційних повідомлень;
- вибір оптимальних каналів просування продукту.

Етапи формування маркетингової стратегії наведено на рис. 2.



Рис. 2. Основні етапи формування маркетингової стратегії

Джерело: складено автором на основі [2–5].

Аналітичні роботи, які проводяться при розробці маркетингової стратегії, поділяються на два етапи: етап стратегічного аналізу та етап стратегічного прогнозування. Для розробки маркетингової стратегії використовуються кількісні методи збору маркетингової інформації: SWOT-аналіз і PEST-аналіз. Для розробки маркетингової стратегії за допомогою якісних методів використовується кілька методів збору маркетингової інформації. До них відносяться: збір первинних даних; збір вторинних даних.

Правильно розроблена маркетингова стратегія дозволяє забезпечити ефективність діяльності організації в умовах жорсткої конкуренції та визначити шляхи її подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Струк Н.Р., Капраль О.Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. Економіка та суспільство. 2023. № 55.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848>
2. Стратегічний маркетинг: підручник / Лабурцева О.І., Яцишина Л.К., Бондаренко О.С., Янковець Т.М.; за ред. А. А. Мазаракі. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т. 2023. 248 с. URL: <https://surl.it/tgcnjf>
3. Гудзь Ю.Ф., Джерелюк Ю.О., Кравчик Ю.В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and Sustainability. 2023. №1. С. 197-203. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/172>
4. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8077>
5. Богданов В.В. Етапи формування маркетингової стратегії ІТ-підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3320>

UDC 336.76(477)

DRAHAN O., Cand. of Economic Sciences
Bila Tserkva National Agrarian University

THE STOCK MARKET OF UKRAINE: STATE, CHALLENGES AND PROSPECTS

Analyzes the transformation of Ukraine's stock market in 2020–2025 through the lens of regulatory reboot, wartime shocks, and institutional adaptation. It highlights the dominance of the domestic government bond (OVDP)

segment, limited liquidity in corporate instruments, and the challenges of aligning with EU/IOSCO standards. Priorities for the “roadmap” are outlined: deepening the yield curve, developing corporate debt, and strengthening investor protection.

Key words: stock market of Ukraine; OVDP; market liquidity; corporate debt; martial law; European integration.

Over the last five years, Ukraine’s stock market has undergone profound transformation driven by a combination of regulatory reboot, wartime shocks, and the structurally bank-centric nature of the financial system. A new legal framework, harmonized with EU approaches, has expanded the instrument set and raised transparency requirements; however, liquidity beyond the government borrowing segment remains constrained. At the same time, domestic government bonds (OVDP) have become the key channel for resource mobilization, underscoring the role of the capital market in financing state resilience and post-war recovery.

Following the adoption of the framework Law “On Capital Markets and Organized Commodity Markets” in 2020, Ukraine’s stock market received an updated regulatory foundation that brings it closer to European models. The law clarifies roles and responsibilities of professional participants, introduces new categories of financial instruments, codifies the regimes of organized markets, and sets requirements for disclosure and market-abuse prevention. In 2021, an updated regime for commodity exchanges came into full force, promoting standardization of access rules and operational transparency. In 2022–2025, the NSSMC (regulator) focused on market-infrastructure resilience, gradual approximation to EU law, and implementation of IOSCO approaches—particularly in issuance activity, corporate governance, and market-abuse supervision.

Table 1 – Key stages of capital-market reform in Ukraine (2020–2025)

Year	Key changes/events
2020	Adoption of the Law “On Capital Markets and Organized Commodity Markets” (EU-style model; new instruments; MiFID/MAR/MAD-aligned approaches).
2020	Law No. 738-IX: simplification of investment raising; introduction of new financial instruments (including “green bonds”).
2021	Updated regime for commodity exchanges: licensing, standardization, transparency.
2022	Martial law: suspension of trading in most financial instruments; gradual resumption from 08.08.2022.
2023–2025	Approximation to EU/IOSCO; stronger NSSMC supervision; updated rules for corporate bond issuance; digital services.
2024–2025	Development of “benchmark OVDP,” improving secondary liquidity; expansion of benchmark list for banks’ reserve requirements.

Source: compiled by the author based on [1–6].

Ukraine’s capital market is highly bank-centric: most financial intermediation is concentrated in the banking sector, while public markets for equities and corporate debt remain relatively small. Domestic government bonds (OVDP) dominate the stock market, serving as the baseline risk-free asset, the anchor of the yield curve, and the channel for budget financing during wartime.

With the onset of full-scale aggression in February 2022, the NSSMC temporarily suspended operations with most financial instruments. Trading was later resumed gradually, with additional safeguards and restrictions introduced. “War” OVDP became the central mechanism for mobilizing domestic financing, significantly broadening the investor base and encouraging households and businesses to participate in funding state needs.

In 2024 the government raised the equivalent of nearly UAH 640 billion, including approximately UAH 498 billion in hryvnia, USD 2.73 billion, and EUR 0.75 billion. Such currency diversification broadens the investor base while requiring prudent FX-risk management and coordination with monetary policy [1, 2].

It is necessary to delineate the problems and challenges facing the functioning of Ukraine's stock market, taking into account martial law and the need to converge toward European regulatory standards.

Outside the market for domestic government bonds (OVDs), secondary trading volumes and quote depth remain insufficient to generate reliable market prices and to ensure swift entry/exit for participants. Limited participation by institutional investors (pension funds, insurance companies, long-horizon investment funds) and low issuer capitalization constrain the emergence of market makers and narrow the order book. The gap between the OVD segment and corporate instruments mirrors a demand structure dominated by conservative investors oriented to risk-free assets, thereby reinforcing a structural liquidity asymmetry. Overcoming this requires tax-incentive mechanisms for long-term investment, the development of products with differentiated risk/return profiles, and broader retail participation through user-friendly platforms, robust investor protection, and financial education.

A concentrated ownership structure among many Ukrainian issuers depresses free float and the investment appeal of equities. A small share of freely tradable stock prevents the formation of stable indicative pricing, limits arbitrage opportunities, and increases quote volatility. In addition, a historically large share of transactions has been executed off-exchange, undermining transparency and the quality of market data. Priority measures include tougher minimum free-float requirements for premium-segment listings, incentives for companies to go public via streamlined and predictable procedures, the development of centralized trade-tape consolidation, and market-making models for narrow instruments.

Martial law has amplified operational risks for market infrastructure (central securities depository, clearing, trading systems), settlement-continuity logistics, and cyber risks. At the same time, enforcement is complicated by the need for swift temporary regulatory decisions (moratoria, restrictions on certain operations, sanctions regimes), which require clear communication, explicit time limits, and mechanisms for a gradual return to standard rules. To bolster market resilience, reserve sites and business-continuity/disaster-recovery plans (BCP/DRP), standardized cyber controls for critical capital-market infrastructure, and transparent enforcement procedures that prioritize investor protection while minimizing regulatory arbitrage are essential.

Limited investor demand for long-dated paper results in a "short" yield curve and redemption clustering in the near term, heightening refinancing risks for both the sovereign and corporate sectors. Shortened financing tenors increase issuers' sensitivity to interest-rate and liquidity risks, as well as to confidence shocks. Targeted measures are needed to smooth redemptions (laddering), implement exchange/reopening operations (switch/reopen), develop indexed and amortizing instruments, and create high-quality benchmarks along the curve to reduce the term premium. For the corporate segment, incentives for covenanted issuance that disciplines risk and for credit enhancements (guarantees, insurance wraps) can broaden the investor base.

High dollarization of cash flows and balance sheets for certain issuers and investors, coupled with exchange-rate volatility during wartime, generates significant currency risk. Limited availability of derivatives (transparent FX swaps/forwards, interest-rate swaps, cross-currency swaps) and the insufficient depth of the derivatives market impede systematic risk management. Priorities include developing centralized clearing infrastructure for standardized derivatives, introducing transparent reference rates for derivative settlements, and strengthening the legal regime for netting and collateral protection. Alignment with hedge-accounting frameworks (IFRS 9) will enhance issuers' incentives to employ risk-mitigation instruments.

Full functional integration into the European financial space requires systematic alignment with the EU *acquis* (MiFID/MiFIR, MAR, CSDR, EMIR, Prospectus Regulation) and implementation of IOSCO principles on transparency, fair access, and market integrity. This encompasses tighter disclosure and corporate-governance standards, effective mechanisms to prevent manipulation and insider abuse, stronger institutional capacity of the regulator, and mutual recognition/passporting for certain services. Harmonization should be accompanied by proportionality: requirements must be calibrated to issuer size and instrument type so as not to stifle growth in the small- and mid-cap segments.

In 2020–2025, Ukraine’s stock market underwent deep structural change under the influence of regulatory reboot, wartime shocks, and the imperative to mobilize domestic resources. The OVDP segment has become system-forming—both for budget financing and for shaping the yield curve. The market’s further evolution will depend on the end of the war, access to international capital, the depth of corporate-governance reforms, and the quality of institutional supervision. The proposed roadmap outlines practical steps for the gradual development of corporate debt, liquidity improvement, scaling of sustainable instruments, and expansion of the investor base.

REFERENCES

1. National Securities and Stock Market Commission (NSSMC). Annual Report 2024. Kyiv: NSSMC, 2025. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/annual-report-nssmc%202024.pdf>
2. National Bank of Ukraine. Financial Stability Report. December 2024. Kyiv: NBU, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2_eng.pdf?v=9
3. Ministry of Finance of Ukraine. Domestic Government Bonds (OVDP): official page. URL: <https://mof.gov.ua/en/ovdp>
4. Ministry of Finance of Ukraine. “In July, the Ministry of Finance raised UAH 72.2 billion from OVDP placements.” 04.08.2025. URL: https://mof.gov.ua/en/news/u_lipni_minfin_zaluchiv_722_mlrld_grn_vid_rozmishchennia_ovdp-5267
5. OECD. Mapping Ukraine’s Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>
6. NSSMC. Analytical reports on market conditions (Q4’2024 – Q1’2025). URL: <https://www.nssmc.gov.ua/en/about-us/annual-reports/>

УДК 338.432:005.21-025.27(477)

ГРИНЧУК Ю.С., д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

Grynchuk1979@icloud.com

ЗАПРОВАДЖЕННЯ КЛАСТЕРНОЇ СТРАТЕГІЇ В АГРОПРОМИСЛОВЕ ВИРОБНИЦТВО УКРАЇНИ: БІЗНЕС, НАУКА ТА ОСВІТА

В Україні формуються та розвиваються аграрні кластери, які об’єднують бізнес, науку та освіту для стимулювання розвитку сектору, підтримки малого та середнього бізнесу, посилення експортного потенціалу.

Ключові слова: інновації, стратегії, бізнес, експортний потенціал, інфраструктура, конкурентоспроможність.

GRYNCHUK Y., Dr of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

IMPLEMENTATION OF CLUSTER STRATEGY IN AGRICULTURAL PRODUCTION OF UKRAINE: BUSINESS, SCIENCE AND EDUCATION

In Ukraine, agricultural clusters are being formed and developed, which combine business, science, and education to stimulate the development of the sector, support small and medium-sized businesses, and strengthen export potential.

Key words: innovation, strategies, business, export potential, infrastructure, competitiveness.

Структурні зміни в економіці країни залежать від інституційних чинників, інвестування, інновацій, досліджень, розробок та технологічної підтримки. Покращення економіки в країні загалом залежить від ефективної кластерної політики держави [1].

Аграрний кластер – це група географічно сконцентрованих компаній (фермерів, переробників, постачальників, наукових закладів та інших), які співпрацюють у певній галузі сільського господарства, ділять спільну інфраструктуру та послуги для підвищення своєї конкурентоспроможності, інновацій та виходу на нові ринки.

Аграрні кластери в Україні – це об’єднання учасників аграрного сектору (бізнесу, науки, освіти), що спрямовані на спільний розвиток через інновації, підготовку кадрів, підтримку малого та середнього бізнесу та посилення експортного потенціалу.

Яскравим прикладом створення та успішного функціонування аграрних кластерів в Україні можна вважати кластер «Agrovin» у Вінницькій області, який спрямований на розвиток аграрного сектору через співпрацю бізнесу, науки та освіти. Він надає підтримку учасникам через навчання, консалтинг, спільні проекти та допомагає виходити на нові ринки збуту. А також кластер «ГорбоГори» на Львівщині, що фокусується на децентралізації та розвитку сільських територій через створення доданої вартості шляхом об'єднання географічно близьких та взаємопов'язаних компаній в певній галузі для досягнення спільних цілей та підвищення конкурентоспроможності.

Кластерний аналіз полягає у здійсненні класифікації об'єктів дослідження за допомогою численних обчислювальних процедур. Він дає можливість класифікувати об'єкти за декількома ознаками одночасно, перетворити великий обсяг різнобічної інформації в упорядкований, компактний вигляд [2].

Основні характеристики аграрного кластера:

1. Географічна концентрація (учасники кластера розташовані в одному регіоні, що сприяє ефективній комунікації та співпраці).
2. Взаємодія (це не просто сукупність підприємств, а об'єднані спільними цілями компанії та організації, що працюють в одному ланцюжку створення цінності).
3. Спільні ресурси (кластер може використовувати спільну інфраструктуру, робочі ринки та послуги).
4. Співпраця з наукою та освітою (до кластера часто входять науково-дослідні установи та освітні заклади, що забезпечують підготовку фахівців і впровадження інновацій).
5. Підвищення конкурентоспроможності (завдяки спільній роботі, обміну досвідом та ресурсами, учасники кластера можуть досягти кращих результатів та зміцнити свої позиції на ринку).
6. Підтримка інновацій (кластери сприяють розвитку нових технологій, ідей та висококваліфікованих кадрів в аграрному секторі).

Об'єднання аграріїв у кластери дозволить кожному учасникові одержувати переваги від ефекту синергії, тобто від ефекту, що виникає в процесі об'єднання зусиль заради масштабності виробництва [3].

Ключові аспекти аграрних кластерів:

1. Мета (розвиток аграрного сектору, підтримка малих та середніх підприємств, підвищення експортного потенціалу та конкурентоспроможності).
2. Формат (об'єднання бізнесу, наукових установ та освітніх закладів для комплексного розвитку галузі).
3. Підтримка (надання учасникам навчання, консалтингових послуг, організація бізнес-подій та спільних проектів).
4. Обмін досвідом (кластери створюють майданчик для обміну досвідом між учасниками та спільної реалізації ініціатив).

Застосування кластерного підходу являє собою закономірний етап у процесі сталого розвитку аграрної сфери економіки України. Нині кластерам вже не притаманна жорстка прив'язка до територіальних параметрів, а «рухомість» її масштабів дозволяє забезпечити більшу гнучкість, адаптивність та мобільність діяльності об'єднання [3].

Агротехнологічні кластери об'єднують фермерські господарства, виробників техніки та ІТ-компанії для впровадження точного землеробства, цифрових рішень та інноваційних агротехнологій.

Найчастіше кластери створюються за ініціативою бізнесу, наукових чи освітніх установ, як, наприклад, Український кластерний альянс, що був створений з ініціативи АППАУ. Існують також мультигалузеві об'єднання кластерів, що сприяють ширшій кооперації та взаємодії між різними галузями економіки, як, наприклад, Український кластерний альянс.

Розвиток сучасної кластерної політики дасть змогу побудувати високорозвинену конкурентоспроможну економіку. Тому кластерна політика, на сьогодні, є одним з першочергових пріоритетних завдань стратегічної політики влади [1]. Кластерний підхід є одним з найефективніших інструментів модернізації агропромислового комплексу, що дозволяє реалізувати потенціал агросектору, стимулювати інновації та забезпечувати сталий розвиток галузі.

При запровадженні кластерної стратегії в агропромислове виробництво України доцільно скористатися досвідом Фінляндії, Німеччини й Італії, оскільки до переваг кластероутворення в цих країнах належить гнучка, рівноправна взаємодія різних за розміром суб'єктів та їх співпраця з органами влади [3].

Переваги кластерної стратегії в АПК:

1. Підвищення конкурентоспроможності (пільна діяльність дозволяє краще реагувати на зміни ринку та вимоги споживачів).
2. Стимулювання інновацій (обмін знаннями та ресурсами сприяє створенню нових продуктів, технологій та бізнес-моделей).
3. Зменшення витрат (завдяки спільним закупівлям, логістиці та розподілу ресурсів).
4. Розвиток регіональної економіки (кластери стають драйверами економічного зростання на місцевому та регіональному рівнях).
5. Підготовка кадрів (забезпечення системи освіти та науки відповідністю вимогам агробізнесу).

Таким чином, кластерна стратегія в АПК України є потужним інструментом для модернізації галузі, підвищення її ефективності та інтеграції в глобальні ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Самборський О. В., Гласов П. В. Сучасна кластерна політика України: проблеми та перспективи. Агросвіт. 2021. № 11. С. 57-64.
DOI: [10.32702/2306-6792.2021.11.57](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.57)
2. Барченко Н., Любчак В., Великодний Д. Вибір метода кластеризації з метою аналізу показників цифрових трансформацій регіонів України. Інформаційні технології та суспільство. 2023. № 2(8). С. 6-17.
URL: <https://doi.org/10.32689/maup.it.2023.2.1>
3. Носенко Ю. М., Нечипоренко О. М., Сінельник Л. М. Інноваційні агрокластери як форма інтеграції науково-освітньої діяльності та бізнесу. Економіка АПК. 2020. № 5. С. 77-86.
URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202005077>

УДК 658(043.2)

ШЕМИГОН О.І., кан. с.-г. наук

ВИХОР М.В., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

shemigonsasha@gmail.com

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

У доповіді викладено авторське бачення розвитку науки управління як в Україні, так і у світі. Звернута увага на окремі тенденції розвитку вітчизняного менеджменту.

Ключові слова: менеджмент, адаптація, конкуренція за ресурси, глобалізація, ефективність.

SHEMIGON O., Cand. of Agricultural Sciences

VYKHOR M., Cand. of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

MODERN MANAGEMENT AND PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT IN UKRAINE

The report outlines the author's vision of the development of management science in both Ukraine and in the world. Attention is paid to certain trends in the development of domestic management.

Key words: management, adaptation, competition for resources, globalization, efficiency.

Світова і вітчизняна управлінська наука, на нашу думку, перебуває на етапі чергової управлінської революції.

Процес формування менеджменту як специфічного виду людської діяльності пройшов через кілька ключових етапів. Основні з них згадані І.В. Усиченко з співавторами [1]. У цій

праці наводиться також теза про те, що новою парадигмою управління може стати синергетичний підхід до управління, що дозволить підприємствам перейти на якісно новий рівень розвитку менеджменту.

Ю.С. Копчак, Т.В. Кулініч, У.Л. Гилка [2] зазначають, що за останні роки в Україні були опубліковані роботи про новітні досягнення в сфері менеджменту, зокрема про управління виробництвом у США, Японії, Швеції, Фінляндії, Англії. Однак великий зарубіжний досвід в області менеджменту в основному залишається незатребуваним через значне випередження вітчизняного рівня управління організаціями.

Автори вказують на те, що Україна має і свій досвід в управлінні, який потребує вивчення і узагальнення. Основні риси вітчизняної моделі управління є пережитками радянського ладу, які вже не актуальні в сучасних комерційних організаціях, тому не випадково, що такі організації реалізують принципи і методи управління, запозичені в більшості з Америки і Японії. Для подальшого розвитку Україні необхідно переходити до використання довгострокових стратегій розширення конкурентних переваг, до числа яких можна віднести підвищення якості продукції, що випускається, вдосконалення технологічних процесів виробництва, впровадження інноваційних рішень. Український менеджмент з кожним роком все більше намагається впроваджувати нові схеми управління, не завжди враховуючи особливості місцевого менталітету [2].

Проблемне поле менеджменту багатоаспектне й дуже різноманітне, тому здебільшого воно розглядається за окремими напрямками, які самостійно вибирають науковці та практики за власними інтересами. Роботи, що чітко систематизують, визначають пріоритети, значущість, сенс наукових досліджень і надають уявлення щодо розширення можливостей менеджменту та зміни його парадигми, мають поодинокий характер, зауважують О.О. Плахотнік та М.М. Кучер [3].

Виробництво все більше залежить від нових технологій і знань, а також від інтеграційних процесів, наголошують далі згадані автори. У загальних витратах різко зростає частка «інтелектуальних» витрат, набуває поширення когнітивний підхід до управління. Знання стають основною продуктивною силою й засобом виробництва, перетворюються на головне поле конкуренції. В процесі управління знаннями менеджмент заохочує інновації та вдосконалення, сприяє створенню корпоративних співтовариств новаторів, командній роботі за одночасної підтримки креативності та різноманіття.

Концепції, на які сьогодні спирається практична діяльність підприємств і які орієнтовані на вирішення приватних завдань щодо економічного зростання, потребують перегляду, додають О. Плахотнік і М. Кучер і ми також тримаємося такої думки. Для якісно нового етапу розвитку менеджменту необхідні нові підходи, які забезпечать нові рекомендації та дадуть змогу узгодити цілі підприємств із завданнями суспільного розвитку в умовах сьогодення. Безперечною умовою філософії сучасного менеджменту, що відповідає сучасним реаліям, є усвідомлення зростаючої ролі людини, її професіоналізму, особистих якостей, а також усієї системи взаємовідносин працюючих у діяльності організації. Гуманізація та соціалізація менеджменту, налагодження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечення гласності в управлінні, підтримка креативності та командної роботи, протидія «кібергізації людини» за широкого застосування цифрових технологій тощо є неповним переліком подальших напрямів розвитку менеджменту як науки. В умовах боротьби за людські ресурси ціннісно-орієнтований підхід є одним з основних елементів методологічного інструментарію менеджменту організацій, підсумовують свою думку О. Плахотнік і М. Кучер [3].

До дискусії долучаються Перезовова І.В., Шайбан В.М., Деделюк О.В [4], які зазначають, що при формулюванні глобальних стратегій компанії враховуються місцеві особливості ринків та культурних контекстів, в яких діє підприємство. Це може означати адаптацію продукту чи послуги до певної місцевої специфіки, розробку маркетингових стратегій, що враховують різні місцеві тенденції та звичаї, а також урахування законодавчих, економічних та соціокультурних факторів, що впливають на діяльність підприємства у конкретній країні або регіоні. Збалансоване поєднання глобальних стратегій з урахуванням місцевих особливостей допомагає компанії досягати успіху на міжна ринку і

забезпечувати свою стабільність та конкурентоспроможність. У межах цього дослідження виділимо також загальні напрями й ключові фактори, які можуть впливати на менеджмент.

1. Глобалізація. Міжнародні менеджери повинні вміти працювати в різноманітних командах, розуміти міжнародні регуляторні стандарти й знаходити ефективні стратегії для входу на зовнішні ринки.

2. Технологічні інновації. Розвиток технологій, таких як: штучний інтелект, блокчейн та автономні системи, має значний вплив на менеджмент бізнесу. Менеджерам повинні вміти адаптуватися до швидких змін технологічного середовища й приймати нові рішення для покращення бізнес-процесів.

3. Стратегічне управління. Уміння розробляти й реалізовувати ефективні стратегії в умовах невизначеності й конкуренції є важливим фактором успіху для менеджерів. Компанії мають постійно аналізувати своє середовище й реагувати на зміни для забезпечення стійкого розвитку.

4. Ресурсне управління. У зв'язку з підвищеною конкуренцією та обмеженістю ресурсів ефективне управління людським капіталом та матеріальними ресурсами стає критично важливим.

Пріоритети розвитку менеджменту в Україні передбачають створення позитивної організаційної культури, залучення кожного працівника до загальних результатів, розвиток інтрапренерства та збалансованого ресурсного управління. Однак, нові системи менеджменту можуть зіткнутися з труднощами, такими як: недостатня кваліфікація персоналу, фінансові обмеження, відсутність підтримки керівництва й незадовільне сприйняття персоналом змін. Щоб успішно подолати ці труднощі, організації мають забезпечити належну підготовку персоналу, розробити чіткі цілі й план дій, активно залучити керівництво й персонал у процес, забезпечити достатнє фінансування й оцінку успішності.

За умов швидкого розвитку технологій і соціальних змін вітчизняному менеджменту необхідно постійно адаптуватися й створювати нові інструменти й підходи, забезпечуючи ефективне функціонування і стійкий розвиток організацій [4].

Підсумовуючи викладене приходимо висновку, що розвиток сучасного менеджменту в Україні (і не лише) буде орієнтуватись на інноваційність, віддаленість між суб'єктом (менеджером) і об'єктом (організацією), що забезпечуватиме доступ до глобального ринку, а також інтеграцію цифрових технологій в сферу управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Усіченко І.В., Мироненко М.А., Лисенко Т.І. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. Економіка та суспільство. Випуск № 59. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134>
2. Копчак Ю.С., Кулініч Т.В., Гилка У.Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. Інвестиції: практика та досвід. № 22. 2021. С.44-48. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.22.44
3. Плахотнік О. О., Кучер М. М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск № 5(79). 2020. С. 75-81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-5-11>
4. Перезовова І.В., Шайбан В.М., Деделюк О.В. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. Економіка та суспільство. Випуск № 53. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>

УДК 331.582-057.75:005.334.1

КОВАЛЬ Н.В., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

nadiia.koval@btsau.edu.ua

НАЙМАННЯ ПЕНСІОНЕРІВ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ: ПЕРЕВАГИ, РИЗИКИ, РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ РОБОТОДАВЦІВ

Проаналізовано стан ринку праці, динаміку кількості працюючих пенсіонерів в Україні протягом 2021–2025 рр., переваги та ризики наймання пенсіонерів. Розроблено рекомендації щодо мінімізації ризиків при найманні пенсіонерів.

Key words: ринок праці, працюючі пенсіонери, наймання пенсіонерів, резерв робочої сили.

HIRING PENSIONERS IN CONDITIONS OF STAFF SHORTAGES: ADVANTAGES, RISKS, AND RECOMMENDATIONS FOR EMPLOYERS

This thesis analyses the state of the labor market, the changes in the number of working pensioners in Ukraine between 2021 and 2025, as well as the advantages and risks of hiring pensioners. It provides recommendations to minimize these risks.

Key words: labor market, working pensioners, hiring pensioners, labor reserve.

Під час виступу «Українці стають старшими. Як повинні змінитись HR-практики» в межах «HR Wisdom Summit 2025» перша заступниця міністра соціальної політики Дарія Марчак зазначила, що внаслідок війни (мобілізаційних процесів, міграції, окупації) Україна втратила близько 40 % працездатного населення. Війна та демографічна криза призвели до зростання частки населення віком 65 років та старше з 12 % у 1991 р. до 18 % у 2021 р. та до 22 % у 2024 р. Це все вплинуло на ринок праці: 74 % роботодавців відчувають нестачу кадрів, а середній дефіцит у компаніях становить близько 15 % від штату [1]. Кадровий голод та дефіцит фахівців з практичними навичками змушують підприємства збільшувати кількість вакансій для пенсіонерів (табл. 1).

Як свідчать дані таблиці, у 2025 р. кількість працюючих пенсіонерів зросла на понад 125 тис. осіб або на 3,26 відсоткових пункти порівняно з початком 2021 р., тобто пенсіонери є резервом робочої сили, який частково компенсує втрати працездатного населення у воєнний період. Національний інститут стратегічних досліджень зазначає, що «найповніша реалізація трудового потенціалу українців передпенсійного та пенсійного віку – найпростіший, найшвидший та найбезпечніший шлях пом'якшення кризи робочих рук на ринку праці в порівнянні з альтернативними шляхами (залучення мігрантів, підняття пенсійного віку тощо)», оскільки зараз в Україні налічується 10,5 млн пенсіонерів та лише 9,5 млн працівників [4].

Таблиця 1 – Динаміка кількості працюючих пенсіонерів в Україні протягом 2021–2025 рр., на початок року

Рік	Загальні кількість пенсіонерів, осіб	Кількість працюючих пенсіонерів, осіб	Частка працюючих пенсіонерів, %
2021	11130954	2674354	24,03
2022	10841117	2684983	24,77
2023	10687921	2724582	25,49
2024	10516537	2748666	26,14
2025	10259700 ¹	2800000 ²	27,29

Джерело: побудовано та розраховано за: Соціальний захист населення України. 2023. Статистичний збірник. Державна служба статистики України, 2024. С. 51, 55.

¹ Кількість пенсіонерів в Україні скорочується: у яких областях їх найбільше. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kilkist-pensioneriv-ukrayini-skorochuetsya-1755680616.html>

² Інформація щодо чисельності пенсіонерів за видами та розмірами призначених пенсій станом на 1 січня 2025 року. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2169986-informatsiya-shhodo-chyselnosti-pensioneriv-za-vydami-ta-rozmiramy-pryznachenyh-pensij-stanom-na-1-sichnya-2025-roku/>

За даними Центру Разумкова, у 2023 р. відсоток працюючих пенсіонерів у робочій силі збільшився до 19 %, у зайнятому населенні – до 21 %. Тобто нині з п'яти зайнятих один пенсіонер. При цьому питома вага вікової групи «60+» у січні 2024 р. становила 10,3 % від загальної кількості працівників [3, с. 123, 126]. Слід зауважити, що значна кількість пенсіонерів працює неофіційно через небажання втрати субсидій та інших пільг.

Проте роботодавцям слід пам'ятати, що наймання пенсіонерів має як суттєві переваги, так і пов'язане з певними ризиками (табл. 2).

Таблиця 2 – Переваги та ризики наймання пенсіонерів для роботодавців

Основні переваги найму пенсіонерів	Основні ризики найму пенсіонерів
Підтверджена практикою кваліфікація, великий професійний та управлінський досвід [3, с. 128; 6, с.	Обмежені навички у сфері цифрових технологій, гірші знання іноземних мов [3, с. 129].

18]. Можливість використання накопичених досвіду та знань з метою наставництва та надання консультативної допомоги [2].	Невідповідність між минулим досвідом та поточними вимогами [6, с. 11]. Фінансові та часові обмеження для навчання та підвищення кваліфікації [4; 6, с. 11].
Висока трудова етика та дисципліна [3, с. 128]. Краща якість роботи, краща якість робочого часу та вищий рівень автономії [5, с. 36]. Лояльність, надійність, стабільність [3, с. 128]. Низький рівень пенсій, необхідність підтримувати матеріальний стан сім'ї, відсутність ризику несподівано втратити працівника через його призов на військову службу призводять до зниження витрат на плинність кадрів [2; 4].	Зменшення працездатності з віком [4]. Вища ймовірність захворювань, лікарняних, дострокового звільнення через стан здоров'я. Зниження витривалості та швидкості реакцій, що може впливати на продуктивність.
Нижчі амбіції щодо кар'єрного зростання, скромніші очікування щодо умов праці [3, с. 129; 6, с. 18].	Попит на неповний робочий день [5, с. 20], гнучкий графік, дистанційну роботу.
Сильні міжособистісні навички, що сприяють ефективній комунікації на різних рівнях організаційної ієрархії [6, с. 18]	Відмінності в менталітеті та поглядах на життя: можливий конфлікт поколінь у колективі [6, с. 18].
Схильність аналізувати завдання без зайвих емоцій, що дає можливість приймати обґрунтовані рішення, ефективно розв'язувати проблеми та уникати помилок.	Повільніша адаптація до нових методів роботи та управління (Agile, Scrum тощо), несприйняття новацій, можливий опір організаційним та технологічним змінам.
Здатність орієнтуватися в різних особистих та професійних трансформаціях та кризах; стійкість, адаптивність, готовність брати на себе відповідальність, навички антикризового менеджменту [6, с. 18].	Психологічні бар'єри та втрата впевненості в собі [6, с. 11].
Налагоджена мережа контактів та клієнтів.	Незацікавленість перспективами розвитку бізнесу [3, с. 129].
Наявність пенсії спонукає літніх людей погоджуватися на роботу з умовами оплати, заздалегідь неприйнятними для працівників трудоактивного віку [2].	У деяких випадках – низька мотивація через наявність пенсійного доходу.
Залучення літніх працівників покращує репутацію компанії як соціально відповідальної.	Необхідність балансування кадрової політики: уникнення ейджизму, але й урахування ризиків.

З метою мінімізації ризиків при найманні пенсіонерів роботодавцям слід зосередитися на реалізації ряду заходів у трьох головних напрямках (табл. 3).

Таблиця 3 – Заходи для мінімізації ризиків при найманні пенсіонерів

Кадрова стратегія	Мотивація	Навчання та розвиток
1. Реалізація політики нульової толерантності до ейджизму, в тому числі підвищення особистісної зрілості молодих керівників [2]. 2. Використання державних чи місцевих програм підтримки працевлаштування літніх людей, можливостей Державної служби зайнятості (безкоштовні курси для безробітних з отримання базових навичок роботи з комп'ютером та Інтернетом; програми професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; ваучери на навчання; компенсація 50 % мінімальної заробітної плати роботодавцям, які наймають осіб віком від 55 р. [6, с. 12-13]).	1. Впровадження гнучких робочих графіків, ширше використання неповної зайнятості, дистанційної роботи. 2. Розвиток програм медичного страхування. 3. Використання нематеріального стимулювання: повага, визнання досвіду, залучення до наставництва та консультування.	1. Удосконалення системи навчання впродовж життя, у т.ч. створення можливостей для навчання на робочому місці (в т.ч. організація курсів цифрової грамотності, іноземної мови тощо). 2. Створення змішаних команд (поєднання досвіду і новаторства).

Отже, наймання пенсіонерів – це не лише вимушена реакція на ситуацію на ринку праці, а й можливість посилити кадровий потенціал підприємств. Переваги від наймання пенсіонерів значно перевищують ризики за умови реалізації заходів, що дозволять літнім людям ефективно працювати. Ширше залучення пенсіонерів до активної економічної діяльності сприятиме перерозподілу ресурсів та може стати «передумовою для формування нового «срібного економічного зростання» [2].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Манько С. Через демографічну кризу Україна має викоринити ейджизм на ринку праці – Мінсоцполітики. Delo.ua. 02.07.2025 р. URL: <https://delo.ua/news/cerez-demograficnu-krizu-ukrayina-maje-vikoriniti-eidzizm-na-rinku-praci-minsocpolitiki-448791/>
2. Коваль О. Перспективи літніх людей на ринку праці України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/perspektyvy-litnikh-lyudey-na-rynku-pratsi-ukrayiny>
3. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. Аналітична доповідь Центру Разумкова. Київ-2024. 229 с.
4. Коваль О. Залучення літніх людей на ринок праці в умовах дефіциту трудових ресурсів. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zaluchennya-litnikh-lyudey-na-rynok-pratsi-v-umovakh-defitsytu?utm_source=chatgpt.com
5. Eurofound (2025), Keeping older workers in the labour force, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
6. Versal, Nataliia & Rašticová, Martina & Marchak, Darina & Bondini, Inna & Ignatyuk, Anzhela & Tkalenko, Nataliia & Prykaziuk, Nataliia & Balytska, Mariia & Tereshchenko, Hanna & Yatsenko, Liubov & Prozorov, Yuriy. (2025). Workers 55+ In The Digital Age: Challenges And Opportunities In Ukraine. DOI: 10.13140/RG.2.2.25118.24643.

УДК 338.432:634.1/.7(477)

HRYNCHUK K., Postgraduate student
Scientific adviser – **SVYNOUS I.**, Dr of Economic Sciences
Bila Tserkva National Agrarian University
Grynchuk1979@icloud.com

FRUIT AND BERRY INDUSTRY OF UKRAINE: STATUS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Fruit and berry production in Ukraine is a traditional branch of agricultural production. It is an attractive and promising direction for small and medium-sized agribusiness.

Key words: development, industry, branch, stable growth, production volumes.

The fruit and berry industry of Ukraine is characterized by the dynamic development of berry growing, in particular strawberries, raspberries, and currants, which has led to an increase in production volumes and an increase in planting areas. The industry is engaged in the cultivation of fruit and berry crops, which have high taste and medicinal properties, and are also used for the production of juices, jams and other products. A significant share of the products is grown in households.

Ukraine's fruit and berry industry is developing thanks to increased exports, government support through grants and investments in infrastructure, as well as the active establishment of new young orchards. However, the industry faces problems of low product quality, underdeveloped processing and storage, and seasonal price fluctuations.

Thus, the economic aspects of the development of horticulture in Ukraine are closely related to environmental factors, since ensuring stable production requires not only financial support, but also balanced use of natural resources [1].

Key aspects of the industry's development:

1. Dynamic development (over the past two decades, the industry has demonstrated stable growth, which is reflected in an increase in planting areas, yields and total production volumes).
2. Main crops (the greatest growth is observed in the production of strawberries, raspberries, blackberries and currants).
3. Production by the population (population farms play a key role in the production of berries, especially strawberries, raspberries and currants).
4. Product use (fruits and berries are consumed fresh, and are also processed into compotes, jams, juices, wines, and are used in the confectionery and pharmaceutical industries).
5. Useful properties (berry crops are rich in vitamins and trace elements, which gives them high nutritional and medicinal value).

Positive aspects of the development of fruit and berry growing in Ukraine include economic development through the production of products for the domestic market and export, the creation of new jobs, and the support of territorial communities. Ukraine has favorable natural and climatic conditions that allow for the cultivation of various crops, as well as high potential for processing fruits and berries into juices, jams, and other products.

Among the positive aspects, it is also worth highlighting state support for the industry, financing of breeding programs, investments in new plantings, and a significant increase in product prices.

In addition, there are certain challenges and problems in the development of the industry. First of all, the industry still has to address issues of low quality and a limited range of products, insufficient infrastructure development, logistics problems, limited capacity for storage and processing of products, and seasonal price fluctuations, which creates instability for producers.

From an economic point of view, the development of horticulture in Ukraine is hampered by insufficient access to financing, which limits the possibilities for modernization of production and the introduction of innovative technologies. Enterprises have to meet high product quality standards, which is a necessary condition for entering European and international markets, but creates additional costs. Weak infrastructure and limited access to effective storage and transportation systems increase the cost of production and reduce its profitability [1].

The pricing policy involves the use of free market prices based on supply and demand, combined with state guaranteed prices that ensure a sufficient level of profitability for expanded reproduction and subsidies for certain types of horticultural products; introduction of collateral transactions with horticultural products, neutralization of the monopoly position of procurement, intermediary and processing structures; state regulation of prices for the main types of material and technical resources, introduction of maximum prices for energy carriers, etc. [2].

Regarding the prospects for further development of the industry, it is worth noting that Ukraine has significant potential for increasing the production and export of fruit and berry products. The development of processing and the creation of modern storage infrastructure will contribute to the stabilization of prices and the increase in the competitiveness of Ukrainian products on international markets.

With the intensification of cooperation with the EU in the format of a free trade zone, in the future we can expect an expansion of export supplies of domestic fruits and berries. After all, its most important component is the convergence of the regulatory systems of Ukraine and the EU countries, which leads to a significant reduction in non-tariff barriers to trade [3].

The war in Ukraine has significantly affected the fruit and berry industry due to the loss of territories, destruction of infrastructure, shortage of labor and resources, reduced investment attractiveness, disruption of logistics, and reorientation of production. This led to a reduction in production volumes, difficulties in marketing products, rising prices, and a general decline in the industry, especially in regions affected by hostilities.

Overall, the war has created significant challenges for the fruit and berry industry, but Ukrainian farmers are demonstrating resilience and looking for ways to adapt to new conditions in order to preserve and restore this important sector of agriculture.

REFERENCES

1. Komarova N., Skrypnyk L., Kaminetska O., Krupa N. Sustainable development of horticulture in Ukraine: environmental and economic aspects. *Agrosvit*. 2025. № 4. Pp. 91-97. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.91
2. Cherevko O., Franiv I., Korpalo I. Innovation and investment development of the fruit and berry industry in the regions of Ukraine. *Economy and society*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-55>
3. Salo I. A. Fruit and berries market development in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2020. № 3. Pp. 16-25. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202003016>

УДК 657.1:338.43.02

ГАВРИК О.Ю., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

gavrik_olecsya@ukr.net

ОБЛІК У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

У статті розглянуто особливості організації бухгалтерського обліку у фермерських господарствах України. Визначено ключові елементи облікової політики та специфіку відображення господарських процесів у сільськогосподарському виробництві.

Ключові слова: бухгалтерський облік, фермерське господарство, аграрний сектор, витрати, доходи, облікова політика.

FARM ACCOUNTING: PROBLEMS AND DIRECTIONS OF IMPROVEMENT

The article deals with the peculiarities of accounting organization in Ukraine's farms. The key elements of accounting policy and the specifics of displaying economic processes in agricultural production are identified.

Key words: accounting, farm, agricultural sector, expenses, income, accounting policy.

Фермерські господарства відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та розвитку аграрного сектору економіки України. Їхня діяльність характеризується сезонністю, високим рівнем ризику, залежністю від природно-кліматичних умов та потребою у значних ресурсах. У таких умовах бухгалтерський облік набуває особливого значення, адже він є інструментом формування достовірної інформації для прийняття управлінських рішень, контролю витрат та визначення фінансових результатів.

Метою статті є дослідження особливостей ведення бухгалтерського обліку у фермерських господарствах, виявлення проблем його організації та визначення шляхів удосконалення.

Фермерське господарство в Україні може функціонувати як юридична особа або як фізична особа-підприємець. Це впливає на вибір системи обліку та звітності. Нормативно-правове регулювання здійснюється відповідно до Закону України «Про фермерське господарство», Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та Податкового кодексу [1].

Особливістю обліку є необхідність врахування специфічних об'єктів: земельних ділянок, біологічних активів, багаторічних насаджень, худоби. Водночас фермерські господарства мають право на спрощену систему оподаткування, що зменшує обсяг облікової роботи, проте не знімає потреби у правильному відображенні доходів і витрат.

Земля є головним ресурсом фермера, тому її оцінка та облік потребують особливої уваги. Важливими є також багаторічні насадження, сільськогосподарська техніка, робоча та продуктивна худоба. Облік таких активів здійснюється за первісною вартістю з урахуванням амортизації або переоцінки [2].

Формування собівартості продукції вимагає відображення витрат на насіння, добрива, корми, пальне, оплату праці та інші ресурси. Для цього застосовуються елементи виробничого обліку, що дозволяють визначати реальну ефективність господарської діяльності.

Доходи фермерських господарств формуються від реалізації сільськогосподарської продукції, надання послуг, отримання державних дотацій. Правильне відображення доходів дає змогу оцінити рентабельність виробництва та забезпечити прозорість господарських операцій [3].

Більшість малих фермерських господарств застосовують спрощену систему, що дозволяє вести облік у більш стислому вигляді. Однак навіть за цієї системи необхідно забезпечувати достовірність даних для управління та звітності [4].

З метою узагальнення ключових аспектів ведення бухгалтерського обліку у фермерських господарствах доцільно представити їх у систематизованому вигляді (табл. 1).

Таблиця 1 – **Особливості бухгалтерського обліку у фермерських господарствах**

Об'єкт обліку	Специфіка у фермерському господарстві	Потенційні проблеми	Напрями удосконалення
Земельні ділянки	Основний ресурс виробництва, особливий порядок оцінки та оренди	Складність нормативного регулювання	Спрощення облікових процедур
Біологічні активи	Облік худоби, насаджень, с/г культур	Трудомісткість інвентаризації	Використання цифрових технологій
Витрати на виробництво	Сезонність, багатокомпонентність витрат	Висока собівартість	Автоматизація калькулювання
Доходи та фінансові результати	Реалізація продукції, дотації, гранти	Відмінності в оподаткуванні	Перехід до прозорих стандартів (МСФЗ)

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

Незважаючи на значення бухгалтерського обліку, фермерські господарства стикаються з низкою проблем:

Кадрові – нестача кваліфікованих бухгалтерів у сільській місцевості.

Організаційні – складність у веденні обліку через різноманітність господарських операцій.

Технічні – обмежений доступ до сучасного програмного забезпечення та Інтернету.

Для їх вирішення доцільно:

- впроваджувати автоматизовані облікові системи, доступні для малих фермерів;
- розширювати державну підтримку щодо навчання бухгалтерів;
- удосконалювати нормативно-правове регулювання з урахуванням специфіки фермерських господарств;
- поступово інтегрувати міжнародні стандарти фінансової звітності.

З метою кращого розуміння послідовності організації бухгалтерського обліку у фермерському господарстві подамо її у вигляді узагальненої блок-схеми (рис. 1).

Фермерські господарства є важливим сектором економіки України, а бухгалтерський облік виступає основою їх ефективного функціонування. Особливості обліку зумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва та організаційно-правовими формами діяльності. Серед головних проблем слід відзначити нестачу кадрів, недостатню автоматизацію та складність нормативного регулювання [5].

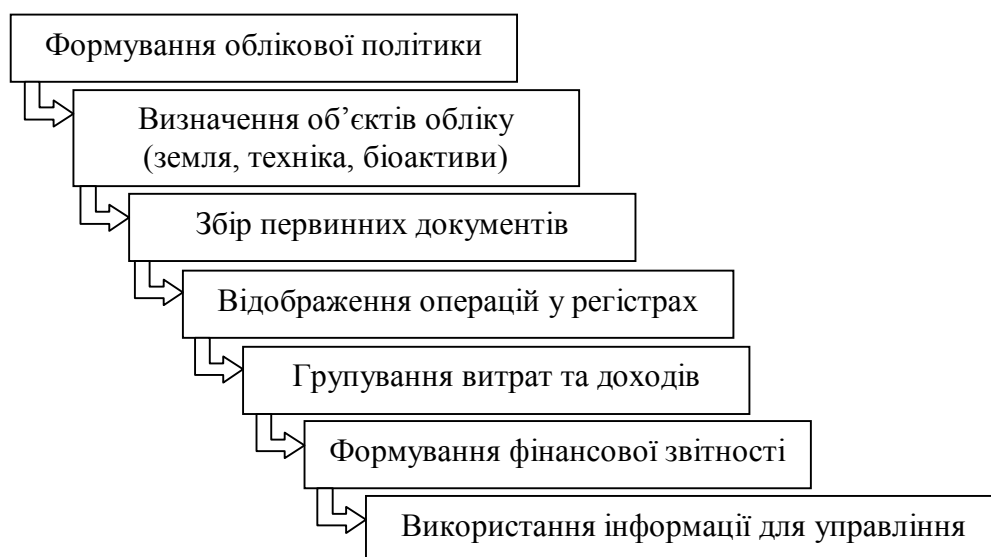


Рис. Блок-схема організації бухгалтерського обліку у фермерському господарстві.

Джерело: складено автором на основі [3–4].

Перспективними напрямками вдосконалення обліку є цифровізація процесів, запровадження доступних програмних рішень, підвищення кваліфікації бухгалтерів та розробка державних механізмів підтримки малих фермерів. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити прозорість обліку, підвищити конкурентоспроможність фермерських господарств та сприятиме розвитку аграрного сектору загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про фермерське господарство : Закон України від 19 черв. 2003 р. № 973-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 45. С. 363.
2. Податковий кодекс України : Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17. С. 112.
3. Бутинец Ф. Ф. Бухгалтерський облік у сільському господарстві : навч. посіб. Житомир : ПП Рута, 2019. 432 с.
4. Кузьмінський Ю. А., Литвиненко Н. О. Особливості обліку біологічних активів у фермерських господарствах. Бухгалтерський облік і аудит. 2020. № 6. С. 18-24.
5. Мельник Л. Ю. Організація бухгалтерського обліку в малих аграрних підприємствах. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 75-79.

КИРЕЛЕНКО С.В., магістрант

ХОМОВИЙ С.М., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

2serik2@ukr.net

ОБЛІКОВО-ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ ВИТРАТ УПРАВЛІННЯ

Розкрито поняття бюджетних витрат, сутнісні характеристики бюджету, групи та методи бюджетування витрат. Проаналізовано основні етапи оперативного планування бюджетних витрат у сфері управління.

Ключові слова: витрати, бюджет, управління, етапи оперативного планування.

KYRELENKO S., master's student

KHOMOVYI S., Candidate of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

ACCOUNTING AND OPERATIONAL PLANNING OF BUDGET EXPENSES IN MANAGEMENT

The concept of budget expenses, essential characteristics of the budget, groups and methods of budgeting expenses are disclosed. The main stages of operational planning of budget expenses in the field of management are analyzed.

Key words: expenses, budget, management, stages of operational planning.

Ефективність і результативність публічного управління безпосередньо залежить від наявності та функціонування чітко структурованої системи планування бюджетних витрат. Оперативне планування, як ключовий елемент цієї системи, забезпечує цільове й раціональне використання бюджетних коштів, а також сприяє досягненню стратегічних орієнтирів державної політики. Згідно зі статтею 2 Бюджетного кодексу України [2], бюджет визначається як план формування та використання фінансових ресурсів, спрямованих на виконання завдань і функцій, що реалізуються органами влади та органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду.

Сутнісними характеристиками бюджету є:

- застосування кількісних і вартісних показників;
- наявність взаємозв'язку між показниками;
- встановлення планових значень показників відповідно до визначених цілей.

Формування бюджету здійснюється у процесі бюджетування, підходи до визначення якого можна умовно поділити на такі групи:

- бюджетування як процес – послідовність дій щодо розроблення, виконання, контролю та аналізу бюджету з можливістю подальшого коригування;
- бюджетування як метод оперативного планування, що дає змогу визначати потреби у фінансових ресурсах та забезпечувати платоспроможність на основі планів виробництва, реалізації та закупівлі ресурсів. Наприклад, К. Дзурі розглядає бюджетування як процес трансформації довгострокових планів у конкретизовані плани на майбутній період;
- бюджетування як управлінська технологія, орієнтована на розроблення та підвищення фінансово-економічної обґрунтованості управлінських рішень [3, с. 16].

Оперативне планування бюджетних витрат ґрунтується на таких принципах:

- єдність – відповідність плану бюджетних витрат бюджетній декларації, стратегічним і програмним документам;
- точність – обґрунтованість та деталізація бюджетних показників;
- гнучкість – можливість оперативного коригування плану з урахуванням змін економічної ситуації;
- прозорість – забезпечення відкритості та доступності інформації про бюджетні витрати для громадськості.

Основні етапи оперативного планування бюджетних витрат у сфері управління охоплюють [1]:

1. Визначення пріоритетів – аналіз потреб та проблем, формування стратегічних цілей, складання переліку пріоритетних завдань;
2. Розроблення бюджетних кошторисів – розрахунок кошторисів для окремих завдань та обґрунтування бюджетних асигнувань;
3. Затвердження плану – розгляд бюджетних планів відповідними органами, внесення змін і доповнень, остаточне затвердження.

Серед інструментів оперативного планування бюджетних витрат виокремлюють:

- бюджетні програми;
- бюджетні проекти;
- паспорти бюджетних програм;
- порівняльний аналіз;
- моніторинг та оцінювання результативності.

Отже, оперативне планування бюджетних витрат виступає важливим інструментом системи управління, що забезпечує ефективне використання бюджетних ресурсів, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, держави та підвищенню якості життя населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гаврилюк О.В. Бюджетне планування: теорія та практика. Економіка і суспільство. 2019. № 12. С. 5-11.
2. Бюджетний кодекс України: закон України № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
3. Основи бюджетування: навч.-метод. посібник; за заг. ред. Л.П. Батенко. К.: КНЕУ, 2020. 202 с.

УДК 658.502

КОВАЛЕНКО І.В., магістрант

ХОМОВИЙ С.М., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

2serik2@ukr.net

ОБЛІКОВА НАПРАВЛЕНІСТЬ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

У роботі висвітлено ключові підходи до оцінювання стану та рівня екологічних витрат, здійснено аналіз їх основних видів і класифікаційних ознак. Окреслено порядок відображення екологічних витрат у бухгалтерському обліку вітчизняних підприємств та виявлено проблемні аспекти цього процесу.

Ключові слова: екологічна політика витрат, облікові принципи, сталий розвиток.

KOVALENKO I., master's student

KHOMOVYI S., Cand. of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

ACCOUNTING DIRECTION OF ENVIRONMENTAL POLICY IN UKRAINE

The paper highlights key approaches to assessing the state and level of environmental costs, analyzes their main types and classification features. Outlines the procedure for reflecting environmental costs in the accounting of domestic enterprises and identifies problematic aspects of this process.

Key words: environmental cost policy, accounting principles, sustainable development.

Ефективність функціонування бізнесу в сучасних умовах господарювання безпосередньо залежить від рівня його конкурентоспроможності, одним із визначальних чинників якої є забезпечення екологічної безпеки. Водночас важливою проблемою облікового відображення природних ресурсів та екологічних показників виступає відсутність методики формування таких господарських операцій. Лише інтеграція екологічних індикаторів у систему економічної діяльності підприємства дає змогу здійснювати об'єктивну оцінку та формувати конкурентоспроможний бізнес [1, с. 141].

На сучасному етапі розвитку економіки України недостатня увага приділяється поліпшенню екологічних характеристик діяльності підприємств, зокрема застосуванню безвідходних технологій, альтернативних джерел енергії (землі, сонця, вітру), установленню водних і повітряних фільтрів, а також ідентифікації та обліковому відображенню екологічних витрат. Вторинна роль екологічних показників посилилася в умовах фінансово-економічної кризи в Україні. Наявні нормативні акти (Податковий кодекс, П(С)БО 9, 11, 16) передбачають фрагментоване та безсистемне ведення обліку окремих складових екологічних витрат.

Природоохоронні витрати відображають суспільно необхідні витрати на підтримання якості довкілля, забезпечення функціонування різних видів і форм господарської діяльності та збереження природно-ресурсного потенціалу, у тому числі екологічної рівноваги на всіх рівнях – від локального до глобального. До складу таких витрат належать:

1. Власне екологічні витрати суспільного виробництва, що охоплюють: витрати на заходи зі зниження рівня викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище (удосконалення технологій, будівництво очисних споруд, більш повне використання сировини тощо); та витрати, які не зменшують рівень викидів, але впливають на їх поширення (нейтралізація, захоронення відходів, консервація, створення санітарно-захисних зон тощо);

2. Витрати на підтримання та відтворення природно-ресурсного потенціалу – створення територій природно-заповідного фонду, відтворення природних ресурсів у кількості та якості, еквівалентній спожитим, використання вторинних ресурсів (відходів виробництва й споживання) як сировини, розроблення та впровадження ресурсозберігаючих технологій тощо;

3. Витрати на нівелювання негативного антропогенного впливу на довкілля – витрати на захист і реабілітацію ґрунтів, підземних і поверхневих вод, створення зелених зон у межах населених пунктів, що зазнали деградації внаслідок господарської діяльності, утримання й охорону територій та об'єктів природно-заповідного фонду [2, с. 147].

Згідно з П(С)БО 16 «Витрати» [3] витрати на охорону навколишнього природного середовища передбачено відносити до складу загальновиробничих витрат підприємства. На нашу думку, залежно від виду екологічних витрат їх доцільно обліковувати на рахунках 15 «Капітальні інвестиції», 23 «Виробництво», 91 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати» та 94 «Інші витрати операційної діяльності».

Для цілей бухгалтерського обліку екологічні витрати пропонується класифікувати за двома критеріями – за видами діяльності та за характером впливу на навколишнє природне середовище. Це дасть змогу здійснювати системний моніторинг екологічної діяльності підприємства та розробляти методику їх облікового відображення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фостолович В.А., Агапова М.В. Екологічний облік як елемент інноваційного підходу еколого-економічної системи управління сільськогосподарських підприємств. Інноваційна економіка. 2023. № 1 (39). С. 141-144.
2. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення екологічних витрат. Управління проектами та розвиток виробництва. 2017. № 1. С. 146-154.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». URL: zakon.rada.gov.ua

УДК 338.26:658.5

КОРЖ В.А., магістрант

ХОМОВИЙ С.М., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

2serik2@ukr.net

СИСТЕМА ОБЛІКОВОГО ВІДОБРАЖЕННЯ РОЗРАХУНКІВ ІЗ БЮДЖЕТОМ ЗА ПОДАТКАМИ І ЗБОРАМИ

Висвітлено облік у системі оподаткування підприємств, що функціонує як інформаційна підсистема. Проаналізовано розрахунки за податками у бухгалтерській та податковій площині.

Ключові слова: податки, розрахунки за податками, суперечні аспекти законодавства.

ACCOUNTING SYSTEM FOR DISPLAYING SETTLEMENTS WITH THE BUDGET FOR TAXES AND FEES

Accounting in the corporate taxation system, which functions as an information subsystem, is highlighted. Tax calculations in the accounting and tax areas are analyzed.

Key words: taxes, tax calculations, controversial aspects of legislation.

Облік розрахунків за податками і зборами посідає одне з провідних місць серед найбільш складних, трудомістких і відповідальних напрямів бухгалтерського обліку. Складність цієї сфери зумовлена проблемами визначення об'єкта оподаткування, документального та облікового відображення елементів оподаткування, нарахування податкових платежів і складання податкової звітності. Зазначені аспекти потребують постійного удосконалення як на рівні організаційних підходів, так і у методичному забезпеченні. Нестабільність та недосконалість податкового законодавства України, зокрема його часті зміни, негативно впливають на облік розрахунків за податками і зборами, що актуалізує необхідність визначення перспективних напрямів дослідження цієї сфери.

Облік у системі оподаткування підприємств функціонує як інформаційна підсистема, яка забезпечує фіксацію фактів господарської діяльності, формування масиву даних про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та узагальнення цих даних у податковій звітності для прийняття релевантних управлінських рішень в умовах невизначеності. Він покликаний забезпечувати: дотримання нормативно-правових вимог, обґрунтованість визначення бази оподаткування, точність розрахунку податкових зобов'язань та формування податкової звітності. Ефективність організації та здійснення податкових розрахунків безпосередньо залежить від рівня методичної досконалості внутрішньогосподарського контролю цієї ділянки обліку, спрямованого на запобігання порушенням чинного законодавства.

Законодавство України покладає на платників податків обов'язок вести облік доходів, витрат та інших показників для визначення об'єктів оподаткування й податкових зобов'язань на підставі первинних документів, реєстрів обліку, фінансової звітності та інших документів, що підтверджують обчислення й сплату податків і зборів [1, с. 15]. Метою такого виду обліку є формування повної й достовірної інформації про господарські операції платника податків у межах звітного періоду відповідно до вимог податкового законодавства та забезпечення інформаційних потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів у питаннях контролю за правильністю, повнотою та своєчасністю нарахування й сплати обов'язкових платежів.

Розрахунки за податками як об'єкт обліку та контролю відображаються у підсистемі бухгалтерського обліку відповідно до чинних норм податкового законодавства. У бухгалтерському обліку об'єктами обліку податку на прибуток є доходи, витрати, відстрочені податкові активи й зобов'язання, витрати (доходи) з податку на прибуток; у податковому законодавстві – доходи, витрати, база оподаткування, податкові зобов'язання з податку на прибуток; щодо податку на додану вартість – податкові зобов'язання та податковий кредит, а також розрахунки з бюджетом. Відмінності методологічних підходів, визначених у положеннях бухгалтерського та податкового законодавства, зумовлюють складність податкових розрахунків та їх відображення в обліку.

Ведення обліку розрахунків за податками у двох площинах (бухгалтерській та податковій) має багатоаспектний характер і включає низку положень, що унеможливають повну уніфікацію цієї ділянки обліку. Відсутність нормативної регламентації обліку для цілей оподаткування створює проблеми у формуванні системи первинних документів, податкових реєстрів та забезпеченні повного і достовірного відображення інформації у податковій звітності [2, с. 29]. Більшість підприємств самостійно визначають порядок накопичення даних для оподаткування без належного ведення реєстрів та рахунків бухгалтерського обліку, що

призводить до збільшення кількості механічних помилок, ризику неправильного визначення податкових показників та ускладнює контроль.

Отже, пошук нових підходів до організації обліку у системі оподаткування, розроблення алгоритмів формування відповідних реєстрів і форм звітності. Неузгодженість правил обліку для цілей оподаткування спричиняє конфлікт інтересів користувачів, що зумовлює потребу вдосконалення організаційного й методичного забезпечення цієї системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куцик П.О., Полянська О.А. Облік і звітність в оподаткування: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 508 с.
2. Максимова В.Ф., Артюх О.В. Облік у системі оподаткування: Навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, Ротапринт, 2023. 267 с.

УДК 351.077.1

ПІДДУБНА П.О., магістрант

ХОМОВИЙ С.М., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

2serik2@ukr.net

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ В УМОВАХ ДІДЖЕТАЛІЗАЦІЇ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Висвітлено теоретичні засади та характеристика електронного документообігу, його переваги та практичні аспекти впровадження. Описано Програмне забезпечення та технічна інфраструктура, зберігання та архівування електронних документів на підприємствах.

Ключові слова: бухгалтерський облік, цифровізація, документообіг, діджеталізація.

PIDDUBNA P., master's student

KHOMOVYI S., Cand. of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

ELECTRONIC DOCUMENT WORK IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: CURRENT STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT IN UKRAINE

The theoretical principles and characteristics of electronic document work, its advantages and practical aspects of implementation are highlighted. Software and technical infrastructure, storage and archiving of electronic documents at enterprises are described.

Key words: accounting, digitalization, document work, digitalization.

В умовах інтенсивної цифровізації управлінських процесів електронний документообіг (ЕДО) поступово трансформується з інструмента оперативного обміну інформацією у важливий елемент інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємств, установ та організацій. Актуальність його впровадження в Україні зумовлюється як внутрішніми потребами суб'єктів господарювання, так і вимогами державної цифрової політики. Правові засади функціонування ЕДО визначаються Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг», Законом України «Про електронні довірчі послуги» та Постановою Кабінету Міністрів України № 55.

Електронний документообіг являє собою систему процесів, що охоплює створення, обробку, передачу, зберігання, використання та знищення електронних документів із використанням цифрових технологій. Основними атрибутами електронного документа є інформаційний зміст, контекст, структурні характеристики (внутрішня та зовнішня структура), а також метадані, які забезпечують цілісність, автентичність і юридичну значущість документа. Юридично значущим оригіналом визнається електронний примірник, що містить усі необхідні реквізити, зокрема кваліфікований електронний підпис (КЕП). У разі дублювання електронного документа на паперовому носії обидві форми мають рівнозначну юридичну силу.

Серед ключових переваг ЕДО у порівнянні з традиційним (паперовим) документообігом слід відзначити: оптимізацію витрат часу та ресурсів на всіх етапах роботи з документами; автоматизацію рутинних операцій, що сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із людським фактором; оперативний обмін інформацією між внутрішніми підрозділами, контрагентами та державними органами; підвищення точності даних і прозорості управлінських процесів; можливість організації дистанційної праці; централізований контроль за документообігом, у тому числі за етапами узгодження, виконання й архівування.

Застосування даної системи сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оперативності реалізації бізнес-процесів та мінімізації операційних ризиків в умовах динамічного середовища.

Ефективна імплементація електронного документообігу на підприємстві передбачає проходження таких базових етапів як:

1. Розробка внутрішнього нормативного документа – інструкції з ведення електронного діловодства;
2. Отримання кваліфікованого електронного підпису;
3. Вибір та впровадження програмного забезпечення для забезпечення обміну документами;
4. Підготовка та навчання персоналу;
5. Укладення договорів із контрагентами щодо здійснення обміну електронними документами.

Процес обміну включає генерацію, підписання, передавання та підтвердження отримання документів із фіксацією часу та автентичності.

На українському ринку представлено широкий спектр рішень для організації електронного документообігу в бухгалтерії підприємства, включаючи як безкоштовні сервіси (наприклад, Paperless), так і комерційні платформи (М.Е.Дос, Document Online, Арт-Офіс тощо). Вказані сервіси забезпечують: надійне збереження та захист електронних даних; безперервний доступ до системи в режимі 24/7; можливість адаптації функціоналу до індивідуальних потреб підприємства; дотримання вимог чинного законодавства щодо захисту інформації та електронного підпису.

Згідно з чинним законодавством, електронні документи повинні зберігатися протягом строків, передбачених для відповідних паперових документів. За необхідності слід здійснювати дублювання на альтернативних носіях та забезпечувати регулярне резервне копіювання. У випадку обмежень технічного характеру дозволяється зберігання електронних документів у вигляді роздрукованих копій. Вимогами до архівного зберігання є доступність інформації, її відновлення у первинному форматі, а також наявність даних про джерело походження, призначення, дату і час обміну.

Отже, електронний документообіг виступає як системний інструмент цифрової і трансформації бухгалтерського обліку управлінської діяльності, що забезпечує автоматизацію документообробки, підвищення ефективності та прозорості комунікаційних процесів в межах підприємства і за його межами. Його успішне впровадження передбачає не лише наявність відповідної технічної бази, а й правову, організаційну та кадрову готовність до функціонування в цифровому середовищі. В умовах глобальної цифровізації та актуальних викликів економіки стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та адаптивності суб'єктів господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чернявська, Світлана Миколаївна; Лухіна, Марина Юріївна; Дяченко, Олена Валеріївна. Професійна культура документознавця у цифровому середовищі. Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2024.
2. Hryshyn, Vitalii, Liudmyla Filipova. Trends in the Development of Digitalisation of Document Management Systems and Services in Public Authorities. Library Science. Record Studies. Informology, № 3, 2023.
3. Kravets, Ruslan; Boyko, Pavlo; Markovets, Oleksandr. «Electronic archive as a means of quick access to management information». Library Science. Record Studies. Informology, Том 19, №4, 2023. URL : https://bdi.com.ua/en/journals/tom-19-4-2023/yelektronny-arkhiv-yak-zasib-shvidkogo-dostupu-do-upravlinskoyi-informatsiyi?utm_source=chatgpt.com

КУРМАШ О.С., магістрант

ХОМОВИЙ С.М., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

2serik2@ukr.net

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Охарактеризовано коло викликів та переваг, які гальмують розвиток цифрових трансформацій в Україні та ідентифіковано вектори розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифровізації.

Ключові слова: бухгалтерський облік, переваги цифровізації, технології, облікове забезпечення.

KURMASH O., master's student

KHOMOVYI S., Cand. of Economic Sciences

Bila Tserkva National Agrarian University

ACCOUNTING IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

The range of obstacles and advantages that hinder the development of digital transformations in Ukraine is characterized and the vectors of accounting development in the context of digitalization are identified.

Key words: accounting, advantages of digitalization, technologies, accounting software.

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності, що зумовлює поступовий перехід від традиційної до віртуалізованої моделі взаємодії між основними суб'єктами суспільства – державою, бізнесом, освітніми інституціями, громадянами тощо [1]. У цьому контексті бухгалтерський облік набуває рис управлінського інструментарію, що відіграє ключову роль у формуванні інформаційно-аналітичного забезпечення системи менеджменту.

Суттєво розширюється предметна область обліку в умовах цифрової економіки. До традиційних об'єктів обліку додаються нові цифрові активи, зокрема: віртуальні одиниці вартості, нематеріальні чинники сталого розвитку, екологічні аспекти соціально-економічних активів, цифрові дані, криптовалюта та інші об'єкти, що потребують відповідного відображення у фінансовій звітності підприємств [2].

У якості ключових інструментів цифровізації бухгалтерського обліку на глобальному рівні вже активно застосовуються такі технології: блокчейн, електронні таблиці, хмарні системи накопичення та зберігання даних (хмарний облік), мобільні застосунки для ведення обліку та складання звітності, засоби оптичного розпізнавання та безконтактної ідентифікації інформації [3, с. 55], а також алгоритми штучного інтелекту, які використовуються для автоматизації процесів звітування, контролю, аудиту, податкового адміністрування та побудови цифрових платформ на основі комплексного аналізу економічної та неекономічної інформації.

Цифрова трансформація забезпечує суттєві переваги для суб'єктів господарювання, які прагнуть адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища та підтримувати високу конкурентоспроможність (рис. 1).

Водночас процес цифровізації супроводжується низкою викликів, серед яких: загрози кібербезпеці обліково-аналітичної інформації, значні витрати на впровадження новітніх технологій, а також ризики, пов'язані з інформаційним перевантаженням.

Отже, у найближчій перспективі система бухгалтерського обліку зазнає суттєвих трансформацій, ключовими детермінантами яких стануть такі технології, як блокчейн, штучний інтелект і великі дані (Big Data). Подальший розвиток облікової сфери в Україні залежатиме не лише від ступеня технологічного оновлення, але й від здатності фахівців адаптуватися до нових умов та ефективно реагувати на виклики, що супроводжують цифрову трансформацію.

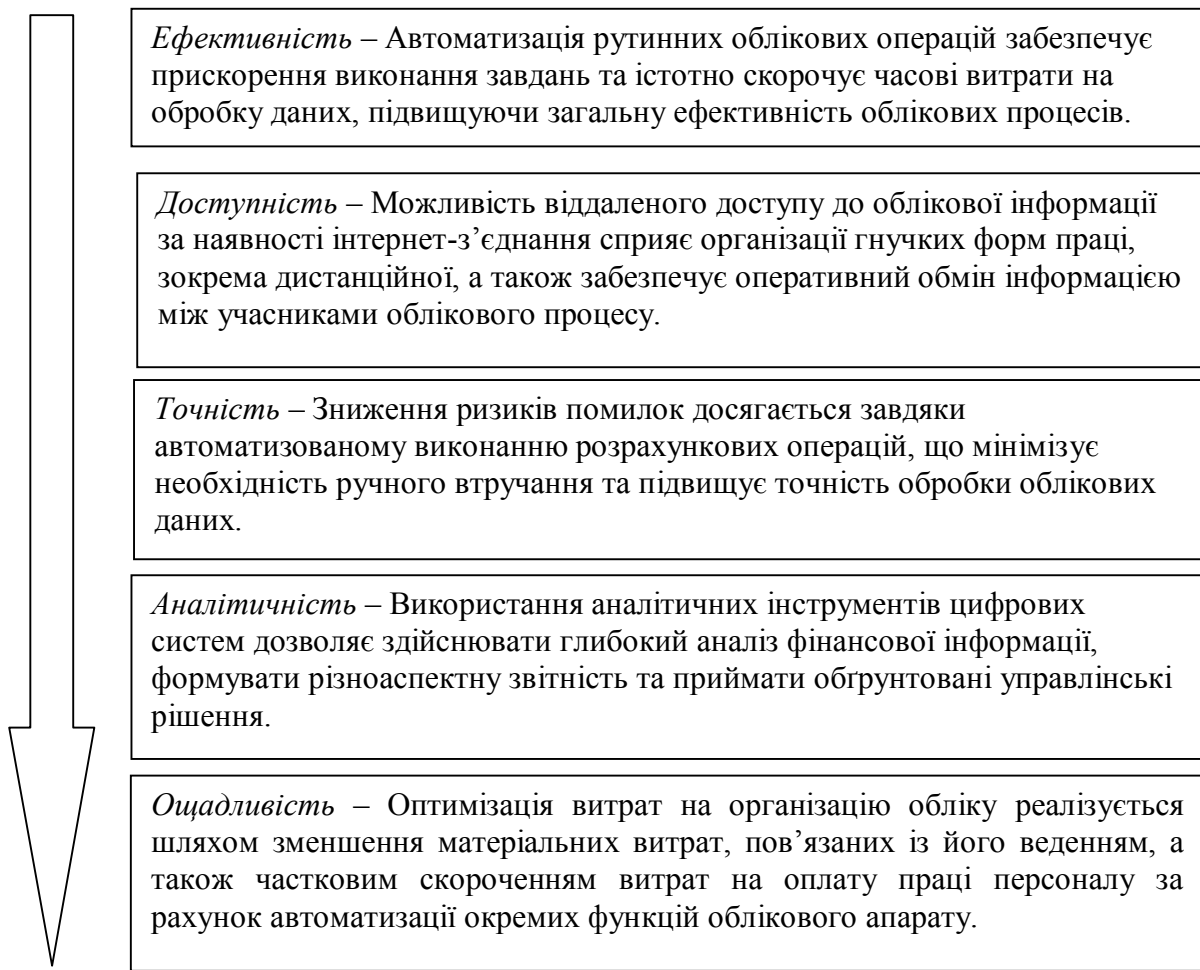


Рис. 1. Переваги цифровізації бухгалтерського обліку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ясінська А., Река В., Кізляк Я. Вплив цифрової трансформації на побудову інформаційно-облікової системи DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-113>
2. Крюкова І.О., Руденко С.В., Накісько О.В. Цифровізація як інструмент забезпечення сталого розвитку. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.77-29>
3. Крюкова І. О. Інноваційні інструменти у бухгалтерському обліку та їх імплементація в аграрній сфері. Економічний Вісник Причорномор'я. 2021. № 1. С. 51–59.

УДК: 338.28:004

ХАХУЛА Б.В., доктор філософії в галузі економіки

ХАХУЛА Л.П., канд. пед. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СОЦІАЛЬНА ПРАКТИКА

У статті розглянуто питання сутності комунікативного менеджменту як соціальної практики, що відображає глибинні механізми конструювання, підтримки та відтворення суспільних відносин. Визначено, що комунікативний менеджмент як соціальна практика є важливим механізмом відтворення та зміни суспільних відносин, адже саме через комунікацію формуються соціальні зв'язки, узгоджуються інтереси та забезпечується стабільність соціальних систем.

Ключові слова: комунікація, комунікативний менеджмент, інформація, цифровізація, цифрові інструменти, соціальна практика.

COMMUNICATIVE MANAGEMENT AS A SOCIAL PRACTICE

The article examines the issue of the essence of communicative management as a social practice that reflects the deep mechanisms of constructing, supporting, and reproducing social relations. It has been determined that communicative management as a social practice is an important mechanism for reproducing and changing social relations, because it is through communication that social ties are formed, interests are coordinated, and the stability of social systems is ensured.

Key words: communication, communication management, information, digitalization, digital tools, social practice.

Комунікативний менеджмент у сучасному суспільстві постає як багатовимірний феномен, що охоплює процеси організації, планування, координації та контролю комунікацій у різних сферах соціального життя. Його сутність полягає не лише у технічному управлінні інформаційними потоками, але й у створенні ефективної системи соціальної взаємодії, де комунікація виступає ключовим ресурсом розвитку. Це передбачає вибудовування дієвих каналів обміну повідомленнями між індивідами, групами та інститутами, формування клімату довіри та забезпечення зворотного зв'язку, без якого неможливе ні ефективне управління, ні сталий розвиток.

У соціологічному аспекті комунікативний менеджмент розглядається не лише як інструмент досягнення управлінських цілей, але й як соціальна практика, що відображає глибинні механізми конструювання, підтримки та відтворення суспільних відносин. Через комунікацію відбувається інтеграція індивідів у спільноти, формування колективної ідентичності, відтворення культурних кодів і цінностей. Водночас у процесі комунікацій проявляються суперечності, конфлікти, нерівність доступу до інформації, що підкреслює необхідність професійного управління ними.

Таким чином, комунікативний менеджмент – це не лише управління інформацією, але й управління смислами, символами та ціннісними орієнтирами, що формують основу соціальної взаємодії. Його роль у сучасному суспільстві особливо зростає в умовах глобалізації та цифровізації, коли швидкість поширення інформації, доступність комунікативних технологій та їхній вплив на масову свідомість стають визначальними факторами політичної стабільності, економічного розвитку та культурної динаміки.

Соціальні засади комунікативного менеджменту ґрунтуються на тому, що комунікація є основою соціального буття, адже вона забезпечує обмін знаннями, смислами, культурними кодами та нормами. Соціологічні концепції дозволяють зрозуміти, як саме відбувається цей процес. Так, у символічному інтеракціонізмі Дж. Міда акцентується на формуванні «Я» через взаємодію з іншими [1]. У теорії комунікативної дії Ю. Габермаса розкривається значення діалогу, заснованого на взаєморозумінні та довірі [2]. У системній соціології Н. Лумана підкреслюється самовідтворення суспільства через комунікативні процеси, що формують автономні підсистеми [3]. Ці підходи демонструють, що комунікативний менеджмент є не лише технікою передачі інформації, а практикою управління смислами, які визначають соціальний порядок і стабільність.

В умовах цифрової трансформації комунікативний менеджмент набуває якісно нових рис. Соціальні мережі стають не лише каналами поширення інформації, але й середовищами формування альтернативних спільнот, нових ідентичностей і нових форм соціальної активності – від онлайн-активізму до цифрових громадянських кампаній. Водночас цифровізація породжує нові загрози: інформаційні маніпуляції, поширення дезінформації, фейкові новини, кібератаки. Усе це ускладнює управління комунікаціями, адже інформаційний простір стає дедалі більш фрагментованим і важко контрольованим [4].

Як соціальна практика, комунікативний менеджмент реалізується у різних сферах суспільного життя, і його вплив охоплює як інституційний, так і повсякденний рівень.

У державному управлінні він виступає ключовим інструментом забезпечення відкритості влади, налагодження діалогу з громадянами та легітимації прийнятих рішень. Саме через продумані комунікативні стратегії держава формує власний імідж, пояснює суспільству цілі реформ, мотиви кризових рішень, а також реагує на соціальні запити та критику. Якість державних комунікацій безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до інституцій, політичну стабільність і демократичний розвиток.

У бізнес-середовищі комунікативний менеджмент тісно пов'язаний із розвитком корпоративних комунікацій, паблік рілейшнз, брендингу та внутрішньої взаємодії в організаціях. Він визначає ефективність формування корпоративної культури, підвищує лояльність співробітників, впливає на конкурентоспроможність компаній і на їхній імідж у суспільстві. Завдяки якісному комунікативному управлінню бізнес може ефективно долати кризи, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати соціально відповідальну поведінку [5].

В освітньо-культурній сфері комунікативний менеджмент створює простір для поширення знань, цінностей та соціальних норм. Він забезпечує функціонування університетів, культурних інституцій, наукових спільнот і громадських організацій як відкритих комунікативних середовищ. Завдяки цьому формується міжпоколінний обмін, зберігається культурна спадщина, розвивається креативний потенціал суспільства.

У медійному середовищі комунікативний менеджмент стає інструментом впливу на громадську думку, мобілізацію суспільства та регулювання рівня соціальної напруги. Медіа формують інформаційні порядки денні, задають рамки інтерпретації подій та здатні як сприяти консолідації, так і провокувати поляризацію суспільства.

Така ситуація вимагає нових соціологічних підходів до аналізу комунікаційних процесів. Зокрема, важливим стає дослідження феномену «інформаційних бульбашок», алгоритмічного впливу цифрових платформ на формування масових настроїв, а також ролі нових лідерів думок у віртуальних спільнотах. Сучасний комунікативний менеджмент має враховувати як потенціал цифровізації для демократизації інформаційних потоків, так і ризики, пов'язані з посиленням маніпулятивних та пропагандистських практик.

В українських реаліях, особливо в умовах війни та післявоєнної відбудови, комунікативний менеджмент набуває стратегічного значення. Він стає не лише інструментом інформування, а й засобом зміцнення національної єдності, мобілізації суспільства та протидії дезінформації. Війна супроводжується масштабними інформаційними атаками та спробами зовнішнього впливу на громадську думку, тому управління комунікаціями стає питанням національної безпеки.

Державні інституції використовують комунікативний менеджмент для пояснення суспільству воєнних викликів, консолідації громадян навколо цінностей свободи та незалежності, а також для підтримки довіри до армії й уряду. Особливу роль відіграють соціальні мережі, які стають каналами не лише поширення оперативної інформації, але й створення наративів спротиву, солідарності та взаємопідтримки.

У післявоєнний період важливим завданням стане використання комунікативного менеджменту для налагодження діалогу між владою, бізнесом і громадянським суспільством, відновлення довіри до інституцій, формування позитивного міжнародного іміджу України як демократичної, відкритої та інноваційної держави. Значення комунікацій посилюється і на місцевому рівні, де громади мають забезпечити ефективний обмін інформацією, прозорість прийняття рішень та активну участь громадян у процесах відбудови.

Отже, комунікативний менеджмент як соціальна практика є важливим механізмом відтворення та зміни суспільних відносин, адже саме через комунікацію формуються соціальні зв'язки, узгоджуються інтереси та забезпечується стабільність соціальних систем. Він поєднує управлінські інструменти із соціологічним підходом до аналізу комунікацій, що дозволяє оцінювати не лише ефективність передавання інформації, а й вплив комунікативних практик на соціальну згуртованість, довіру та легітимність влади.

Комунікативний менеджмент виступає посередником між різними соціальними групами, забезпечуючи діалог та інтеграцію на рівні індивіда, організації, інституції та держави. На

міжособистісному рівні він формує умови для порозуміння й конструктивної взаємодії; на організаційному – сприяє розвитку корпоративної культури та ефективності управління; на інституційному – забезпечує прозорість та відкритість влади; на глобальному – стає основою міжкультурного діалогу, міжнародної комунікації та дипломатії.

У сучасному світі, що характеризується інформаційною перенасиченістю, високою швидкістю поширення даних та глобальною цифровізацією, комунікативний менеджмент набуває рис стратегічного ресурсу. Його ефективне використання визначає конкурентоспроможність держав і компаній, рівень громадської довіри, якість демократичних процесів і навіть національну безпеку.

Для України, яка перебуває в умовах війни та водночас прагне інтеграції до європейського простору, комунікативний менеджмент має особливе значення. Він є інструментом протидії дезінформації, мобілізації суспільства, формування позитивного міжнародного іміджу та консолідації громадян навколо спільних цінностей. Саме від ефективності управління комунікаціями залежить, чи зможе суспільство не лише витримати зовнішні виклики, а й вибудувати нову модель розвитку, засновану на довірі, відкритості та партнерстві.

Таким чином, комунікативний менеджмент як соціальна практика має подвійне значення: з одного боку, він виступає прикладним інструментом управління інформаційними потоками, а з іншого – є глибинним соціальним механізмом, що визначає якість суспільного життя, перспективи розвитку громадянського суспільства та здатність соціуму адаптуватися до глобальних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mead, G.H. *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago Press, 1934. 400 p.
2. Habermas, J. *The Theory of Communicative Action*. Vol. 1. Reason and the Rationalization of Society. Boston : Beacon Press, 1984. 465 p.
3. Luhmann, N. *Social Systems*. Stanford : Stanford University Press, 1995. 627 p.
4. Андрійченко Ж.О., Близнюк Т. П., Майстренко О. В. Digital етикет та комунікації: тенденції та вимоги сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-24>
5. Сагайдак М.П., Андрющенко А.Р. Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією. *Вчені записки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана; редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 28. С. 6-17.*

ЗМІСТ

Сокольська Т.В. Державна політика інноваційного розвитку аграрного сектору: синергія влади та бізнесу.....	3
Михайленко А.В., Сокольська Т.В. Баланс екологічних, соціальних та економічних чинників сталого розвитку аграрного сектору.....	4
Арбузова Т.В. Вибір варіантів державної політики – вирішальний етап процесу прийняття публічно-управлінських рішень.....	6
Панасюк В.І. Торгівельні війни як геополітичний феномен у сучасному світі.....	9
Батажок С.Г. Фінансова спроможність територіальних громад в сучасних умовах.....	10
Однорог М.А., Поліщук С.П. Стратегічні пріоритети розвитку економіки та публічного управління в Україні та світі.....	12
Рибак Н.О., Лінський О.С. Соціальна політика в умовах військового стану в Україні.....	14
Юхименко П.І. Розвиток циркулярного виробництва в аграрному секторі економіки.....	16
Никоненко О.А. Оцінка продовольчого забезпечення населення в Україні.....	18
Падалка К.О., Задорожна Р.П. Інноваційні маркетингові інструменти як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства (аналіз практики ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»).....	21
Зайчук О.М., Задорожна Р.П. Концептуальні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства.....	23
Шевченко А.О., Куш М.В. Формування конкурентоспроможності підприємства в контексті інноваційного розвитку.....	25
Помаз В.М. Інноваційні інструменти постачальницько-збутової діяльності підприємства.....	27
Непочатенко А.В., Непочатенко В.А. Формування маркетингової стратегії підприємства.....	29
Drahan O.O. The stock market of ukraine: state, challenges and prospects.....	31
Гринчук Ю.С. Запровадження кластерної стратегії в агропромислове виробництво України: бізнес, наука та освіта.....	34
Шемігон О.І., Вихор М.В. Сучасний менеджмент та перспективи його розвитку в Україні.....	36
Коваль Н.В. Наймання пенсіонерів в умовах дефіциту кадрів: переваги, ризики, рекомендації для роботодавців.....	38
Hrynchuk K.V., Svytnous I.V. Fruit and berry industry of Ukraine: status and development prospects.....	41
Гаврик О.Ю. Облік у фермерському господарстві: проблеми та напрями удосконаленн.....	42
Киреленко С.В., Хомовий С.М. Обліково-оперативне планування бюджетних витрат управління.....	45
Коваленко І.В., Хомовий С.М. Облікова направленість екологічної політики в Україні.....	46
Корж В.А., Хомовий С.М. Система облікового відображення розрахунків із бюджетом за по-датками і зборами.....	47
Піддубна П.О., Хомовий С.М. Електронний документообіг в умовах діджеталізації: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні.....	49
Курмаш О.С., Хомовий С.М. Бухгалтерський облік в умовах цифрової трансформації.....	51
Хахула Б.В., Хахула Л.П. Комунікативний менеджмент як соціальна практика.....	52