

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»,  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЖЕШУВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ (ПОЛЬЩА),  
БАТУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ШОТА РУСТАВЕЛІ (ГРУЗІЯ),  
КАУНАСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИКЛАДНИХ НАУК (ЛИТВА),  
КОМРАТСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (МОЛДОВА),  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ,  
ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА,  
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА,  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**



## **МАТЕРІАЛИ**

**міжнародної науково-практичної конференції**

**«ФІНАНСИ, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЕКОНОМІКА:  
СТАЛІ РІШЕННЯ ТА ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ»**

**5-6 червня 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.

**Славінська О.В.**, начальник редакційно-видавничого відділу.

Відповідальні за випуск – **Славінська О.В.**, начальник редакційно-видавничого відділу,  
**Драган О.О.**, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування.

**«Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації»:** матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 05-06 червня 2025 року. – Біла Церква: БНАУ. – 227 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/>

УДК: 338.43:636.02(477)

Варченко О.М., док-р., екон. наук., професор  
Білоцерківський національний аграрний університет

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТВАРИННИЦТВА В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ АГРАРНИХ КРИЗ ТА ВОЄННИХ РИЗИКІВ

*Проаналізовано сучасні кризові тенденції у розвитку тваринництва України, що зумовлені війною, економічною рецесією та глобальними викликами. Визначено ключові чинники спаду виробництва, структурні зрушення у галузі та необхідність державної підтримки для післявоєнного відновлення.*

**Ключові слова:** тваринництво, аграрна криза, війна, виробництво, відновлення, рентабельність, продовольча безпека.

Важливість галузі сільського господарства для економіки будь-якої країни визначається її роллю у забезпеченні продовольчої безпеки. В Україні цей аспект набуває особливого значення через наслідки війни, кліматичні зміни та поглиблення кризових явищ у тваринництві. Зниження обсягів виробництва, скорочення поголів'я, руйнування господарств і логістичних ланцюгів створюють загрозу продовольчій безпеці та соціально-економічній стабільності держави.

Проблеми тваринництва посилюються через спадні тенденції у розвитку окремих підгалузей, зокрема свинарства та скотарства, а також через вплив глобальних факторів – енергетичної кризи, протестів європейських фермерів, зниження платоспроможності населення. В таких умовах особливо важливим стає формування ефективних антикризових стратегій розвитку аграрного сектору.

Узагальнення наукових досліджень засвідчує, що економічні кризи характеризуються зниженням ВВП протягом не менше шести місяців. Проте для аграрного сектору універсального індикатора кризи не існує — її прояви визначаються за падінням виробництва, зменшенням ефективності використання ресурсів і втратами у тваринництві. Українські дослідження доводять, що аграрні кризи мають циклічний характер і зазвичай настають після фінансово-економічних криз, що впливають на відтворювальний цикл [1,2].

Зміни у розвитку тваринництва України демонструють хвилеподібну динаміку: періоди піднесення змінюються спадами, причому кожна наступна криза характеризується більш коротким циклом. Так, трансформаційна криза 1990-х років супроводжувалася тривалим спадом виробництва, а її подолання відбулося лише у 2019 р., коли індекс валової продукції сільського господарства досяг рівня 100,6 %. Наступні спади спостерігалися у 2010, 2015 та 2020 рр., з індексом продукції тваринництва 51,8–53,7 %, що свідчить про тривалу стагнацію галуз [3].

Повномасштабна війна, розпочата росією у 2022 р., стала безпрецедентним шоком для аграрного сектору. Тваринництво, яке становить

близько третини АПК України, зазнало величезних втрат — зруйновано ферми, спалено склади, загинуло поголів'я тварин. За оцінками експертів, сукупні збитки агросектору перевищили 10 млрд дол. США.

Особливо значних втрат зазнали птахівництво і свинарство. Зруйнована «Чорнобаївська птахофабрика» в Херсонській області, що утримувала понад 4,4 млн курей, а також виробничі потужності групи компаній «Овостар». У 2024 р. зафіксовано зниження рентабельності виробництва через подорожчання кормів та енергоносіїв, що випереджає зростання цін на кінцеву продукцію. Ця тенденція, за прогнозами, продовжиться і в 2025 р., що загрожує подальшим скороченням виробництва.

Війна поглибила структурні деформації: скоротилася кількість малих і середніх господарств, тоді як великі підприємства демонструють відносне зростання частки у загальному виробництві. Це свідчить про концентрацію капіталу і ресурсів у великих агрохолдингах, але водночас посилює регіональні диспропорції [4].

Статистичний аналіз засвідчує, що за період 2011–2021 рр. кількість підприємств, які утримують корів, зменшилася більш ніж удвічі, особливо серед малих господарств. Частка середніх підприємств (100–499 голів) зросла до 42,5 %, а надвеликих (понад 999 голів) — до 4,8 %. Аналогічні процеси концентрації спостерігаються у свинарстві та птахівництві.

Найвищої продуктивності досягла галузь птахівництва, яка завдяки підвищенню ефективності годівлі збільшила живу вагу птиці у 2,36 раза порівняно з 1990 р., навіть за умов зменшення чисельності поголів'я до 82,2 % від базового року. Це свідчить про технологічну адаптацію та підвищення ефективності виробництва [5].

Відновлення тваринництва України у довоєнних масштабах вимагатиме тривалого часу. Ключовими факторами успіху є тривалість війни, ефективність державної підтримки та залучення інвестицій. Вже ухвалено Концепцію Державної цільової програми розвитку тваринництва до 2033 року, яка передбачає пріоритетну підтримку молочного, м'ясного скотарства та свинарства [6].

Повоєнне відродження потребує комплексних заходів: гуманітарного розмінування, модернізації матеріально-технічної бази, використання цифрових технологій та аналітичних систем (FAO, IFPRI, CGIAR) для прогнозування кризових сценаріїв. Важливо також забезпечити прозорість інвестиційного середовища та ефективне управління підсанкційними активами рф для фінансування відновлення галузі [7].

Проведене дослідження підтверджує, що тваринництво України розвивається під впливом кризових чинників — економічних, воєнних, кліматичних і структурних. Війна стала каталізатором найглибшої аграрної кризи за останні десятиліття, призвівши до скорочення поголів'я, втрати інфраструктури та падіння рентабельності. Водночас простежується тенденція до концентрації виробництва у великих підприємствах.

Подолання кризи можливе через державну підтримку, інноваційні програми, цифрову аналітику та інтеграцію у європейський продовольчий простір. Повоєнне відновлення аграрного сектору має стати стратегічним пріоритетом економічної політики України.

#### Список використаних джерел:

1. Шиян, Д. В. (2013). Циклічність розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*, (6), 45–49.
2. Ревякін, Г. В. (2020). Економічні цикли розвитку аграрного виробництва: тенденції та особливості. *Економічний простір*, (164), 11–25.
3. Balagtas, J., & Cooper, J. (2021). Agricultural supply chain disruptions and recovery from COVID-19. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 43(3), 977–991.
4. Rahman, M. T., et al. (2023). The COVID-19 impact on food security and livestock sector resilience. *Food Policy*, 118, 102460.
5. Чернишова, Л. І., та ін. (2024). Особливості управління ризиками в умовах воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*, (3–4), 126–136. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136>
6. Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2023). *Концепція державної цільової програми розвитку тваринництва до 2033 року*. URL: <https://minagro.gov.ua/>
7. FAO, IFPRI, CGIAR. (2024). *Ukraine Agriculture Recovery Framework: Resilience and Food Security Strategies*. Rome: FAO.

**УДК 368:004.738.5:005.591.6**

**Опальчук Р.М.**, канд. екон. наук

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ СТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТАЛИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

*Розглянуто цифровізацію страхового сектора. Досліджено значення цифрових технологій для підвищення адаптивності, ефективності та конкурентоспроможності страхових компаній.*

**Ключові слова:** страхування, цифровізація, сталий розвиток, бізнес-моделі, управлінські рішення, інноваційні технології

Цифровізація страхування є ключовим чинником інноваційного розвитку страхової галузі з огляду на сучасні умови трансформації фінансових ринків. Використання цифрових технологій у страхуванні сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності управлінських рішень, а також формуванню нових форматів взаємодії між страховиками та споживачами страхових послуг. Швидка адаптація страхових компаній до цифрових змін забезпечує розширення асортименту страхових продуктів, а також формує передумови для подальшого функціонування ринку. Створення сталих бізнес-моделей в умовах цифровізації передбачає інтеграцію цифрових платформ, штучного інтелекту, великих даних

і блокчейн-рішень у структуру стратегічного управління страховими компаніями.

Цифровізація в страхуванні виступає стратегічним інструментом трансформації операційних процесів, сприяє формуванню сталих бізнес-моделей, орієнтованих на довгостроковий розвиток, адаптацію до змін ринкового середовища та зростаючих запитів клієнтів. Цифрова трансформація охоплює всі рівні функціонування страхового сектору: від взаємодії з клієнтами до обробки даних, ризик-менеджменту, андеррайтингу та ухвалення управлінських рішень. Так, цифрові технології забезпечують швидку обробку великих обсягів даних (Big Data), дозволяють впроваджувати автоматизовані системи прийняття рішень та створювати інноваційні страхові продукти, орієнтовані на індивідуальні потреби споживача [1]. Особливо важливою є роль штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання у виявленні страхових шахрайств, прогнозуванні ризиків та вдосконаленні андеррайтингу.

В умовах цифровізації змінюється власне логіка створення нових страхових продуктів. Завдяки технологіям Big Data, хмарним обчисленням, штучному інтелекту та блокчейну страхові компанії отримують можливість для глибокого аналізу поведінки клієнтів, прогнозування ризиків на основі реальних даних та оперативної адаптації страхових програм [2]. Використання телематичних пристроїв у страхуванні транспорту (usage-based insurance), впровадження чат-ботів, мобільних додатків та онлайн-сервісів значно підвищують якість обслуговування страхувальників та знижують транзакційні витрати.

Таким чином забезпечується перехід страховиків від традиційних до гнучких, орієнтованих на клієнта стратегій, які враховують вплив зовнішніх діджитал-трендів. Нові моделі страхової діяльності базуються на таких принципах, як: оперативність, прозорість, адаптивність до поведінкових патернів клієнтів і використання мобільних каналів обслуговування. Наприклад, платформи insurtech стають рушіями змін, забезпечуючи нові формати взаємодії між учасниками страхового ринку та сприяючи фінансовій інклюзії населення.

Окремо слід відзначити роль цифрових технологій у підтримці сталості бізнесу. Діджитал-інструменти дозволяють побудувати гнучкі організаційні моделі, що швидко реагують на виклики зовнішнього середовища, включаючи політичні, економічні та соціальні ризики. Це особливо актуально для українського страхового ринку, що функціонує в умовах військового стану. Дистанційна ідентифікація клієнтів, можливість оформлення електронних полісів, автоматизовані виплати – це лише частина змін, що вкрай позитивно впливають на ефективність та прозорість діяльності страхових компаній.

Управлінські рішення в умовах цифровізації також зазнають значних якісних змін. Використання KPI (Key Performance Indicator), заснованих на цифрових метриках, аналітиці реального часу та хмарних обчисленнях, дозволяє страховим компаніям оперативно реагувати на ризики, оптимізувати витрати та підвищувати рентабельність своєї діяльності. Водночас, зростає роль аналітичних центрів та цифрових інструментів підтримки прийняття рішень,

забезпечуючи не лише управління ризиками, а й стратегічне планування. Трансформація управлінських підходів передбачає також оновлення компетентностей персоналу, інтеграцію елементів цифрової культури та розвиток нових форм корпоративного управління [3].

Управлінська діяльність у страхових компаніях дедалі більше тяжіє до системного використання цифрових технологій як засобу інтеграції ризик-орієнтованого управління, безперервного моніторингу ринкових трендів і забезпечення сталого розвитку навіть в умовах криз. Таким чином, цифровізація не лише модернізує функціонування страхових організацій, але й формує нову якість страхового ринку, в межах якого ефективність, прозорість та стійкість виступають ключовими критеріями успіху.

#### **Список використаних джерел:**

1. Раєвнева О.В., Калініченко О.В. Цифровізація бізнесу: управлінський аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 46-51.
2. Білан О.В., Пугачова С.І. InsurTech як інноваційна складова цифрової трансформації страхового ринку України. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2022. № 102. С. 120-125.
3. Шевченко Г.В. Управлінські рішення в умовах цифрової трансформації: виклики та перспективи. *Фінанси, облік і аудит*. 2020. № 33. С. 88-94.

#### **УДК 336.7**

**Аврамчук Л.А.**, канд.пед.наук,

**Іваненко А. О.**, здобувач вищої освіти за спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

### **БЕЗКОНТАКТНІ ПЛАТІЖНІ СЕРВІСИ**

*В умовах цифрової трансформації фінансового сектору безконтактні платежі сприяють зниженню використання готівки, підвищенню прозорості фінансових операцій та зменшенню тіньової економіки.*

**Ключові слова:** *безконтактні платежі, платіжні сервіси, транзакції, фінансовий сектор, інновації мобільних платежів.*

В умовах цифрової трансформації фінансового сектору безконтактні платежі набувають дедалі більшого значення. Вони сприяють зниженню використання готівки, підвищенню прозорості фінансових операцій та зменшенню тіньової економіки. Основу технології безконтактних платежів складають радіочастотна ідентифікація (RFID) та комунікація ближнього поля (NFC), що дозволяє прискорити процеси оплати та підвищити рівень безпеки транзакцій[1]. В Україні функціонують три основні системи безконтактних платежів, розглянемо їх порівняльну характеристику (табл.1).

*Таблиця 1*

## Порівняльна характеристика Google Pay, Apple Pay та Garmin Pay в Україні

Параметр	Google Pay	Apple Pay	Garmin Pay
Рік запуску в Україні	2017	2018	2018
Підтримувані пристрої	Смартфони (Android), смарт-годинники	iPhone, Apple Watch, iPad, MacBook	Розумні годинники Garmin
Необхідна технологія	NFC	NFC	NFC
Безпека	Шифрування, PIN-код, біометрія	Face ID, Touch ID, токенизація	PIN-код, шифрування
Головна перевага	Великий вибір пристроїв та банків	Висока безпека та інтеграція з Apple системою	Підходить для спортсменів та активного способу життя
Основний недолік	Доступний лише на Android	Доступний лише для пристроїв Apple	Обмежений вибір пристроїв

*дані сформовано з [3]*

З наведеної таблиці можна зробити висновок, що всі три сервіси — Google Pay, Apple Pay і Garmin Pay — забезпечують зручні та безпечні безконтактні платежі через NFC. Google Pay має найбільшу сумісність із пристроями, Apple Pay вирізняється високим рівнем безпеки та інтеграцією в систему Apple, а Garmin Pay ідеально підходить для спортсменів завдяки підтримці розумних годинників. Платіжні сервіси підтримують більшість великих банків: ПриватБанк, Universal Bank, Ощадбанк, ПУМБ, Райффайзен Банк та інші [2].

Google Pay з'явився в Україні в листопаді 2017 року, зробивши її 15-ю країною у світі, що підключила сервіс. Apple Pay запустили в травні 2018 року, випередивши Польщу та Норвегію. У липні 2018 року стала доступною Garmin Pay для оплати через годинники Garmin [3]. З 2017 року в Україні активно впроваджуються глобальні цифрові платіжні сервіси. Цей прорив відбувся в рекордно короткі терміни навіть за світовими стандартами [4].

Розглянемо графік який демонструє популярність безконтактних платежів в Україні (рис.1)





Рис1. Популярність безконтактних платежів в Україні дані сформовано з [5]

Зараз Україна є одним із лідерів Європи за кількістю NFC-транзакцій. За даними Національного банку України, у 2023 році кількість активних безконтактних карток зросла на 17,1%, а понад 58% всіх карток є безконтактними. За останні роки в Україні відбувся «NFC-бум»: кількість безконтактних оплат зросла в 90 разів; 80% всіх карткових операцій є безконтактними; Україна входить до ТОП-5 країн за кількістю NFC-платежів.

Отже, безконтактні платіжні сервіси вже стали невід'ємною частиною фінансової системи України. Впровадження Google Pay, Apple Pay та Garmin Pay дозволило українцям швидко адаптуватися до сучасних платіжних технологій, забезпечуючи високу безпеку та зручність транзакцій. Дані Національного банку України свідчать про стрімке зростання популярності безконтактних операцій, що підтверджує готовність населення до цифрових фінансових рішень. Надалі можна очікувати ще більшого поширення безконтактних технологій, інтеграції нових сервісів та впровадження інновацій у сфері мобільних платежів.

#### Список використаних джерел:

1. Вагоровська В. Незворотнє світле майбутнє: як розвиваються безконтактні платежі в Україні та за кордоном. Mind. <https://mind.ua/openmind/20205844-nezvorotne-svitle-majbutne-yak-rozvivayutsya-bezkontaktni-platezhi-v-ukrayini-ta-zakordonom>
2. Коваленко, В. В. (2021). Цифрова трансформація банківського сектору економіки України. *Фінанси України*, (3), 84-98.
3. Бондаренко Л.П., Ярошевич Н.Б., Тарабінович А.Б. (2019) Практика використання безконтактних платежів в Україні та світі. *Ефективна економіка*.
4. Архірейська, Н. В., & Кучкова, О. В. (2022). *Сучасні тренди платіжного ринку України-безготівкові розрахунки та електронні гаманці*.
5. Офіційні дані Національного банку України(2023). <https://bank.gov.ua>

**Жарікова О.Б.**, канд. екон. наук,  
**Безкровний В. П.**, здобувач вищої освіти третього (наукового) рівня  
*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

## **ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ: ПРОГРАМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ**

*У статті розглядаються основні програми та фінансові інструменти підтримки проєктів альтернативної енергетики в Україні. Проаналізовано роль державних і міжнародних інституцій у розвитку відновлюваної енергетики. Особливу увагу приділено механізмам інвестування, кредитування та грантової допомоги для стимулювання екологічно чистої енергетики.*

**Ключові слова:** *альтернативна енергетика, фінансування, відновлювані джерела енергії, Україна, інвестиції, державні програми, міжнародна допомога, фінансові інструменти, "зелений" тариф, енергетична безпека.*

Повномасштабне вторгнення росії в Україну завдало значної шкоди енергетичній інфраструктурі країни. Станом на квітень 2025 р. альтернативна енергетика в Україні перебуває у складному, але водночас перспективному стані. Це підкреслює необхідність розвитку децентралізованих джерел енергії, які можуть забезпечити стабільне постачання електроенергії навіть у кризових умовах. Уряд України затвердив інвестиційний план на суму \$20 мільярдів для розвитку відновлюваної енергетики до 2030 року. Цей план передбачає збільшення частки відновлюваних джерел енергії в енергетичному балансі країни до 27%. Зокрема, планується введення в експлуатацію нових генеруючих потужностей загальною потужністю 10 000 МВт. Ці амбітні цілі підтримуються міжнародними фінансовими інституціями, такими як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Програма розвитку ООН (ПРООН), які надають фінансування та технічну підтримку для реалізації проєктів у сфері альтернативної енергетики. [1, 2, 3]

Інвестиції в альтернативну енергетику сприяють економічному зростанню та створенню нових робочих місць. Згідно з дослідженнями, загальний обсяг інвестицій у відновлювану енергетику в Україні у 2022 році становив 1,4 мільярда доларів США, що демонструє стійкий інтерес до галузі попри високі ризики. Крім того, розвиток «зеленої» енергетики зменшує залежність від імпортованих енергоносіїв, що позитивно впливає на платіжний баланс країни.

Розвиток альтернативної енергетики сприяє зменшенню викидів парникових газів та покращенню екологічної ситуації. Україна, як учасник Паризької кліматичної угоди, зобов'язалася скоротити викиди та перейти до низьковуглецевої економіки. [1, 2, 3]

Фінансування проєктів у сфері відновлюваної енергетики є ключовим інструментом для досягнення цих цілей. До основних фінансових установ, організацій і фондів, які надають кредити і фінансують в країні проєкти в сфері енергозбереження, відносяться: Світовий банк, Європейський банк

реконструкції та розвитку (ЄБРР), північна екологічна фінансова корпорація (НЕФКО), Фонд Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля (E5P), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), Шведське агентство міжнародного розвитку (SIDA), Національні джерела фінансування, Українські банки. В таблиці 1 представлено програми фінансування альтернативної енергетики в Україні 2025 р. [1, 2, 3]

Таблиця 1

**Програмами фінансування альтернативної енергетики в Україні у 2025 р.**

Назва програми	Організатор / Джерело фінансування	Цільова аудиторія	Умови фінансування
Грін ДІМ	Фонд енергоефективності України	ОСББ, ЖБК	Гранти до 2 млн грн на встановлення сонячних панелей і теплових насосів
Програма 5-7-9%	Державна програма кредитування	МСП, аграрії, бізнес у сфері ВДЕ	Пільгові кредити під 5–9% річних на розвиток альтернативної генерації
Гранти ЄС для бізнесу	Європейський Союз	МСП, стартапи, агросектор	Гранти до 100 000 дол. на СЕС, до 10 млн дол. на великі проекти
Зелені аукціони 2025	Кабінет Міністрів України	Інвестори у ВДЕ	Аукціони на квоти підтримки (перший – 33 МВт СЕС у березні 2025)
Пільгове кредитування через банки	Уряд України, 19 банків	Громадяни, бізнес	Кредити на встановлення енергообладнання для опалювального сезону 2024/25
Грантова програма для МСП	Міжнародні донори	Мікро- та малі підприємства	80 грантів по 10 000 євро; 42 гранти по 20 000 євро з умовою співфінансування
Програма зеленого відновлення енергетики	ПРООН	Громади, муніципалітети	Підтримка проектів з відновлення енергетичної інфраструктури

*Джерело: складено авторами на основі власних досліджень літературних джерел [1, 2, 3]*

Отже, програми фінансування альтернативної енергетики, такі як «ГрінДІМ», спрямовані на стимулювання використання альтернативних джерел енергії серед населення. Це дозволяє домогосподарствам та об'єднанням співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) впроваджувати енергоефективні технології та зменшувати витрати на енергоспоживання. Таким чином, фінансування альтернативної енергетики сприяє підвищенню рівня життя громадян та розвитку місцевих громад. Фінансування проектів альтернативної енергетики в Україні є надзвичайно актуальним у контексті забезпечення енергетичної безпеки, економічного розвитку та виконання міжнародних екологічних зобов'язань. Реалізація стратегічних планів та ефективного використання фінансових інструментів дозволять Україні зміцнити свою енергетичну незалежність та сприятимуть сталому розвитку країни. [1, 2]

Метою застосування державних програм фінансування альтернативної енергетики в Україні у 2025 році є: [1, 2, 3]

1. Забезпечення енергетичної безпеки та незалежності. Зменшення залежності від імпортованих енергоносіїв (газу, вугілля, нафти). Зміцнення національної енергетичної стійкості в умовах військових загроз. Підтримка децентралізованого виробництва енергії, зокрема у регіонах, що зазнали руйнувань.

2. Стимулювання переходу до "зеленої" енергетики. Реалізація зобов'язань України відповідно до Паризької кліматичної угоди. Зменшення викидів парникових газів та екологічного навантаження на довкілля. Підтримка стратегії сталого розвитку та євроінтеграційного курсу України.

3. Підтримка економічного зростання та модернізації. Сприяння розвитку малого та середнього бізнесу через доступ до дешевих ресурсів енергії. Залучення інвестицій у виробництво, монтаж, обслуговування ВДЕ-обладнання. Створення нових робочих місць у сфері енергоефективності та відновлюваної енергетики.

4. Зниження енергетичних витрат населення та підприємств. Надання грантів і пільгових кредитів для встановлення сонячних панелей, теплових насосів, біогазових установок. Підвищення енергоефективності будівель і виробничих об'єктів.

Формування енергетичної самодостатності на рівні домогосподарств, ОСББ, громад.

5. Відновлення та модернізація енергетичної інфраструктури Відновлення зруйнованих або пошкоджених мереж і об'єктів генерації після обстрілів. Побудова нових об'єктів ВДЕ на базі сучасних технологій. Інтеграція альтернативної генерації в існуючу енергосистему України.

6. Формування прозорого енергоринку та ринкових механізмів підтримки Перехід від застарілої моделі «зеленого тарифу» до системи прозорих аукціонів. Розвиток конкуренції між виробниками «чистої» енергії. [1, 2, 3]

Забезпечення ефективного використання державних і міжнародних коштів.

Отже, застосування державних програм фінансування альтернативної енергетики в Україні у 2025 році є створення умов для енергетичної трансформації, що поєднує економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність, водночас сприяючи відбудові країни в умовах воєнного та післявоєнного періоду. У 2025 році Україна демонструє стійку тенденцію до розвитку альтернативної енергетики, що обумовлено як внутрішніми потребами енергетичної безпеки, так і зовнішніми зобов'язаннями перед ЄС щодо переходу до «зеленої» енергетики. Програми фінансування в цьому напрямі відіграють ключову роль у стимулюванні інвестицій, модернізації інфраструктури та підтримці сталого розвитку громад. Отже, варто зробити висновок, що програми спрямовані на підтримку розвитку альтернативної енергетики в Україні, зокрема в контексті відновлення енергетичної інфраструктури та досягнення цілей сталого розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/08/07/717642/>
2. Офіційний сайт. Міністерство енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua/novyna/v-ukrayini-pochaly-pratsyuvaty-finansovi-prohramy-dlya-pidvyshchennya-enerhonezalezhnosti>
3. Екодія. URL: <https://ecoaction.org.ua/zvernennia-ee-koshty.html>

УДК 336.7:339.9

Костюк В.А., канд. екон. наук

Національний університет біоресурсів і природокористування України

## ФІНАНСОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ПОСТУПУ

*Стабільність фінансових ринків зумовлює економічну стійкість держав, адже вона означає зміцнення курсу національної валюти, збільшення інвестиційної привабливості та доступності капіталу тощо.*

*Ключові слова:* євроінтеграція, фінансовий ринок, валютний ринок, глобалізація, фінансова відкритість.

В умовах глобалізації та фінансової інтеграції стабільність фінансового сектору багато в чому залежить від рівня фінансової відкритості[4]. Фінансову відкритість розуміють як міру, до якої міжнародні учасники можуть брати участь у національній економіці[3]. Україна, як держава, що обрала курс євроінтеграції, може здобути як суттєві переваги від посилення фінансової відкритості, так і стикнутися з новими викликами. З одного боку, в умовах війни євроінтеграція забезпечує фінансову підтримку України з боку міжнародних партнерів, покращує доступ до фінансових ресурсів та стимулює розбудову інфраструктури. Це відбувається через грантові механізми, кредитні програми та фінансування з боку ЄС та міжнародних фінансових інституцій. В умовах війни ці механізми сприяють стабілізації державних фінансів, економічному відновленню, підтримці оборонного сектору. З іншого боку, вона може посилити вразливість національної економіки до зовнішньоекономічних коливань. Тому виявлення та аналіз впливу фінансової відкритості в умовах євроінтеграції на стабільність фінансових ринків є досить актуальним.

Порівнюючи шлях України до ЄС із іншими країнами, що нещодавно приєдналися до ЄС, можна побачити як спільні риси, так і відмінності. КОФ Globalization Index, що показав значний негативний вплив на валютний ринок України, є значно вищим у Чехії, Угорщині, Польщі та Словаччині у 2024 році. Для порівняння, індекс України сягнув 71,87243, Чехії – 79,59854, Угорщини – 81,28555, Польщі – 75,04407, Словаччини – 76,88394[1, 2]. Проте варто припустити, що обсяг зовнішньоторговельного обороту для цих країн також має пом'якшувальний вплив на валютний ринок. Це підтверджується високими значеннями експорту в цих країнах станом на 2023 рік. Водночас, напередодні вступу у 2003 році ці країни мали нижчі обсяги експорту, а український експорт 2003 року незначно поступався, а у випадку з Чехією та Польщею – переважав

їхні результати (Рисунок 1). Проте, як видно з рисунку, станом на 2023 рік український експорт зазнав суттєвого зниження, що безперечно пов'язано з воєнними діями на території країни. Відповідно, негативні ефекти від глобалізації можуть бути для України більш вираженими, ніж для інших європейських країн.

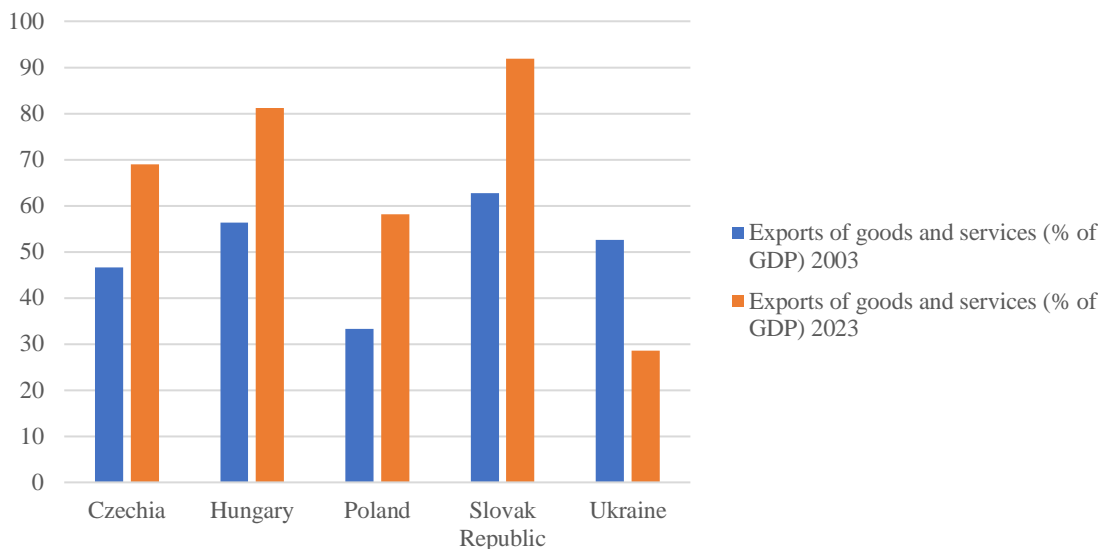


Рисунок 1. Порівняння обсягів експорту для вибраних країн та України у 2003 та 2023 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними [5]*

Щодо частки державного боргу до ВВП, можна помітити, що після вступу до ЄС цей показник для країн, здебільшого, збільшувався. Так, зростання для Угорщини складало майже 16%, для Словаччини – понад 18%, що підтверджує прямий вплив євроінтеграції на індекси споживчих цін, адже збільшення боргового навантаження, як правило, супроводжується підвищенням цих індексів. Поряд з цим, усі країни, що вступили до ЄС, продемонстрували суттєве зростання частки безготівкових розрахунків, що теж може асоціюватися зі зростанням індексів споживчих цін завдяки підвищенню попиту. Проте, на відміну від України, держави, які вже є членами ЄС, спромоглися застосувати більш ефективні інституційні та регуляторні механізми та політику Європейського центрального банку. Це надало їм можливість пом'якшити негативний вплив підвищення індексів споживчих цін та врівноважити переваги євроінтеграції із потенційними ризиками. Отже, хоча євроінтеграція сприяє розвитку фінансових ринків, у випадку України цей процес ускладнюється відсутністю дієвих стабілізаційних механізмів і може призводити до посилення інфляційних процесів.

Таким чином, в умовах євроінтеграції та задля посилення стійкості фінансового ринку України слід приділити увагу регулюванню впливу фінансової відкритості на курс гривні. В умовах обмежених валютних резервів це можливо реалізувати через розвиток експорту, ефективну монетарну політику, регулювання бюджетних витрат та ін.; доцільно збільшити ефективність управління державним боргом, що є важким завданням в умовах

війни. Проте варто розглянути різні шляхи для пом'якшення негативних наслідків, наприклад, реструктуризацію боргу або залучення приватного капіталу; слід зосередити увагу на посиленні результативності використання іноземного банківського капіталу, зокрема, забезпечуючи кращу доступність кредитних ресурсів для бізнесу.

#### Список використаних джерел:

1. Біляк, Ю. В. (2024). Вплив валютного курсу на фінансову безпеку держави. *Агросвіт*, 14, 62-68. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.14.62>
2. Дергачова, В. В., Голюк, В. Я., & Макогон, Ю. В. (2021). Національна валютна політика та її вплив на економіку України в умовах четвертої промислової революції. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 158-159. [https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230860?utm\\_source=chatgpt.com](https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230860?utm_source=chatgpt.com)
3. Gräbner, C., Heimberger, P., Kapeller, J., & Springholz, F. (2021). Understanding economic openness: a review of existing measures. *Review of World Economics*, 157, 87-120. <https://doi.org/10.1007/s10290-020-00391-1>
4. Solodovnik, O., Zhemoyda, O., Soroka, A., Matsola, S., Tytarchuk, I., Bielialov, T. (2021). Innovative Development of the Foreign Economic Activity of the Enterprise. *Estudios de Economia Aplicada*, 2021, 39(3), 4468. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i3.4468>
5. World Bank. (2025). World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org/>

**УДК 336:71**

**Коробенко Р. І.** канд. екон. наук, старший викладач

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

### **УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ З МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ У НАЦІОНАЛЬНОМУ БАНКУ УКРАЇНИ**

*Рішення з монетарної політики ухвалюються Правлінням Національного банку колегіально простою більшістю голосів для забезпечення цінової та фінансової стабільності, а також підтримки сталого економічного зростання. Процес ухвалення та оголошення рішень відбувається відповідно до заздалегідь розміщеного на офіційному Інтернет-представництві Національного банку графіку засідань Правління з питань монетарної політики. Після незаконного і невиправданого повномасштабного вторгнення підходи до реалізації монетарної політики зазнали вимушених змін.*

**Ключові слова:** грошово-кредитна політика, ключова ставка, монетарна політика, НБУ, Правління з питань монетарної політики, процентна політика.

Національний банк України (далі – Національний банк) – сучасний, інноваційний, відкритий, незалежний центральний банк, лідер розвитку фінансової екосистеми та підвищення інклюзії громадян, інтегрований до європейської спільноти центробанків. У своїй діяльності він не тільки активно використовує сучасні підходи до прийняття рішень у сфері монетарної політики, а й виступає одним із лідерів розроблення та імплементації неконвенційної монетарної політики.

Відповідно до ст. 6 Закону України «Про Національний банк України», пріоритетом монетарної політики є досягнення та підтримка цінової стабільності в державі. На практиці це означає збереження купівельної спроможності гривні шляхом підтримання у середньостроковій перспективі низьких і стабільних темпів інфляції, що вимірюється індексом споживчих цін. Тобто, цінова стабільність не передбачає незмінність цін, вона означає помірне їх зростання. Це зумовлено тим, що низький та стабільний рівень інфляції забезпечує доходи та заощадження від знецінення та дозволяє планувати довгострокові інвестиції.

З 2015 року і до початку повномасштабної війни 24 лютого 2022 року, НБУ реалізовував свою монетарну політику на засадах режиму інфляційного таргетування (ІТ), який передбачає плаваючий обмінний курс і облікову ставку, як основний інструмент монетарної політики.

	До запровадження ІТ	Після запровадження ІТ
Цілі монетарної політики	Декілька цілей, які можуть змінюватися: інфляція, курс, монетарні агрегати	Незмінна інфляційна ціль
Ухвалення рішень	Де-факто індивідуально, непрозоро, без аналітичного супроводу	Колегіально, прозоро, орієнтація на перспективу, ґрунтовна аналітична
Інструменти	Численні інструменти: регулювання курсу, операції на відкритому ринку, норма обов'язкових резервів, рефінансування	Один основний інструмент – ключова процентна ставка, інші інструменти відіграють допоміжну роль
Режим курсу	Де-факто прив'язка до долара США	Плаваючий обмінний курс
Прозорість та передбачуваність	Закритість центрального банку, незрозумілість цілей, механізму прийняття рішень, очікуваних результатів	Прозорість: спілкування з різними цільовими групами щодо планів, цілей та причин прийняття рішень

Рис. 1 Відмінності у проведенні монетарної політики після запровадження ІТ.

Повномасштабне вторгнення змусило НБУ змінити свої підходи до виконання пріоритетних функцій (див. рис. 2), та, спочатку перейти до режиму фіксованого обмінного курсу, а коли економічні агенти адаптувалися до реалій війни, а макроекономічна ситуація стабілізувалася, – до гнучкого ІТ. Цей режим передбачає застосування узгодженої комбінації інструментів як процентної, так і валютно-курсової політики, низки валютних обмежень для запобігання непродуктивному відтоку іноземної валюти за кордон, а за необхідності – інших конвенційних та неконвенційних інструментів.



Процес ухвалення і комунікації рішень з монетарної політики містить п'ять таких етапів:

1. Підготовка персоналом НБУ пропозицій щодо рішень з монетарної політики.

2. «Режим тиші» з монетарної політики

3. Засідання Комітету з монетарної політики

4. Засідання Правління НБУ з питань монетарної політики

5. Оприлюднення рішень та

проведення комунікаційних заходів

У мирний час	У період воєнного стану
Ключова (облікова) ставка – основний інструмент монетарної політики	Відтермінування рішень по обліковій ставці (лютий – травень). Із червня вона допоміжний інструмент монетарної політики
Перспективний характер прийняття рішень з монетарної політики	Реакція на середовище, що стрімко змінюється
Операційний дизайн монетарної політики забезпечує дієвість облікової ставки	Операційний дизайн market-maker'а останньої інстанції: забезпечення належного рівня ліквідності та гнучкості банків в управлінні нею
Режим плаваючого обмінного курсу	Фіксований обмінний курс – номінальний якір для очікувань та антиінфляційний інструмент
Згладжування коливань обмінного курсу за допомогою валютних інтервенцій	Валютні інтервенції як основна монетарна операція
Курс на скасування валютних обмежень та лібералізацію руху капіталу	Обмеження на валютні операції та рух капіталу для підтримки фіксованого курсу
Заборона на монетарне фінансування бюджету	Монетарне фінансування бюджету

Рис. 2 Принципи проведення монетарної політики у мирний та воєнний стан.

#### Список використаних джерел:

1. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку. URL : <https://bank.gov.ua>.
2. Постанова Правління Національного банку України «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» від 24.02.2022 № 18 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>.
3. Як ухвалюються рішення з монетарної політики. / Національний банк України. URL : <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages>.

## РОЛЬ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ТА ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ

*Доведено важливість банківського кредитування для розвитку підприємств харчової та переробної промисловості в умовах обмеженості фінансових ресурсів, зокрема таких фінансових інструментів як лізинг, факторинг, пільгове кредитування.*

*Ключові слова:* банківське кредитування, пільговий кредит, харчова промисловість, переробна промисловість, факторинг, лізинг.

Підприємства харчової та переробної промисловості зазнали руйнівного впливу, спричиненого повномасштабним вторгненням в Україну. Велика кількість підприємств залишилась на тимчасово окупованих територіях, зруйновані виробничі потужності, пошкоджені врожаї як джерело сировини. Як і більшість промислових об'єктів України харчова та переробна промисловість втратили суттєву кількість кваліфікованих кадрових ресурсів. Все це спричиняє необхідність пошуку фінансових ресурсів для відновлення.

Проблема фінансового забезпечення підприємств харчової та переробної промисловості знаходиться в центрі уваги багатьох вітчизняних науковців та практиків. Зокрема, варто відзначити праці О. Байрачного, О. Коваленко, Н. Коткової та ін. У своїх працях вони розглядають особливості та основні форми фінансового забезпечення підприємств харчової та переробної промисловості, проте особливості банківського кредитування потребують подальшого дослідження.

За даними Державної служби статистики України індекс промислової продукції переробної промисловості у березні 2025 р. відносно минулого року склав 97,9%, зокрема, у сфері виробництва харчових продуктів – 87,7% відносно 2024 р. [5]. При цьому стабільний внутрішній попит та покращення експортної логістики (близько третини продукції харчової промисловості та четвертої частини продукції переробної промисловості йде на експорт) створюють значний потенціал для розвитку галузі.

В харчовій промисловості від повноти і своєчасності забезпечення необхідними матеріальними ресурсами та їх раціонального використання залежить виробництво обсягів конкурентоспроможної продукції, ефективність використання робочої сили й основних засобів, рівень витрат на виробництво, а також прибуток, який одержує підприємство-виробник [2, с. 233]. На сьогодні ступінь зносу основних фондів у переробній промисловості в цілому складає 65,9%, в харчовій промисловості – 39% [5], що потребує значних капітальних інвестицій для модернізації виробництва.

За даними Міністерства економіки України сектор харчової та переробної промисловості на сьогодні представлений переважно малими та середніми

підприємствами, що впливає на вибір ними форм фінансування бізнесу. Якщо великі підприємства ще мають змогу фінансувати свою діяльність за рахунок власних джерел, то як свідчать дані Державної служби статистики, малі та мікропідприємства у сфері харчової та переробної промисловості протягом останніх років стабільно отримують збитки.

Нерозвиненість фондового ринку, обмеженість фінансових джерел для формування капіталу посилюють роль банківської системи у фінансуванні їх діяльності. Запроваджена Урядом пільгова програма кредитування підтримки малого та середнього бізнесу «5-7-9%» користувалася попитом серед підприємств переробної (продукції сільського господарства) промисловості. За час дії програми станом на початок 2025 р. було підписано кредитних договорів на суму 30937 млн грн [4], що є шостим показником за обсягом залучених ресурсів за програмою. Проте за даними НБУ вже на жовтень 2024 р. річний бюджет програми було вичерпано і держава повернулася до встановлення максимальної суми допомоги на одного отримувача. До того ж багато підприємств галузі вже скористалися цією програмою і більше не мають такої можливості.

Крім того посилення регуляторних вимог до самих банків у свою чергу призводить до підвищення ними вимог до оцінки кредитоспроможності позичальників, що зменшує доступність кредитів для підприємств переробної та харчової промисловості, особливо в умовах війни.

Тому державна підтримка щодо кредитування таких підприємств залишається надзвичайно важливою. На думку О. Байрачного, значний потенціал для розвитку такої підтримки могло б бути створення на рівні держави експортно-кредитного агентства, яке забезпечувало б вихід вітчизняних суб'єктів агро-промислового виробництва на іноземні ринки продовольства та сприяло б отриманню кредитних ресурсів, необхідних для модернізації основного капіталу та своєчасного поповнення обігових коштів [1]. Таке агентство, з одного боку, мало б забезпечувати донесення всієї необхідної інформації до вітчизняних переробно-харчових виробництв щодо вимог сертифікації та контролю якості експортованої продукції, з огляду на зростаючі вимоги до науково-технічних і споживчих характеристик на світових ринках [1], а з іншого боку, надавати гарантії вітчизняним банкам щодо виданих кредитів.

Крім класичних програм пільгового кредитування, важливими напрямками співпраці банків з харчовими та переробними підприємствам можуть стати такі гнучкі фінансові інструменти як факторинг, лізинг та грантові програми [3]. Зокрема, про потенціал таких інструментів свідчить те, що програмою «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%» вартість укладених договорів для підприємств харчової та переробної на кінець 2024 р. склала лише 2% від загальної суми виділених коштів [4].

Таким чином, в умовах повоєнної відбудови підприємств харчової та переробної промисловості, розширення їх експортного потенціалу необхідним є

побудова ефективного механізму їх фінансування, важливу роль в якому відіграватимуть банківські кредитні операції.

#### Список використаних джерел:

1. Байрачний О.Л. Фінансово-інвестиційне забезпечення нарощення експортного потенціалу переробно-харчової промисловості України. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-81>
2. Коваленко О.В., Коткова Н.С. Інноваційно-інвестиційне забезпечення технічної модернізації як основа зростання конкурентоспроможності харчової промисловості. *Продовольчі ресурси*. 2020. № 14. С. 230-240. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr\\_2020\\_14\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2020_14_26)
3. Кредитування бізнесу під час війни: виклики та можливості. Асоціація українських банків. 2024. URL: <https://aub.org.ua/104/ekspertna-dumka/14550-kredytuvannia-ukrainskykh-pidpriemstiv-pid-chas-viiny-vyklyky-ta-mozhlyvosti>
4. Інформація про результати Державної програми Доступні кредити 5-7-9. Фонд розвитку підприємництва. URL: <https://bdf.gov.ua/publicna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9/>
5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

**УДК 336.71:004(477)**

**Драган О.О.**, канд. екон. наук

*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВІ ПОСЛУГИ**

*Розглянуто сутність та ключові тенденції цифрової трансформації банківського сектору, яка змінює бізнес-моделі, операційні процеси та клієнтський досвід. Проаналізовано вплив цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, мобільні та хмарні рішення, на ефективність банків і фінансову інклюзію. Визначено основні бар'єри та перспективи подальшого розвитку цифрового банкінгу в контексті зростаючої конкуренції, регуляторних викликів і потреби у формуванні культури інновацій.*

**Ключові слова:** цифрова трансформація, банківський сектор, фінтех, фінансова інклюзія, бізнес-модель банку.

Цифрова трансформація банківської системи — це один із ключових трендів сучасного розвитку фінансового сектору, який охоплює застосування цифрових технологій у банківській діяльності, зміну бізнес-моделей, організаційних процесів, сервісів і клієнтського досвіду. Зростаюча конкуренція з боку фінтех-компаній, зміни у поведінці споживачів фінансових послуг, а також регуляторні вимоги сприяють активній інтеграції цифрових рішень у банках.

У сучасній науковій літературі цифрову трансформацію банків часто розглядають як комплексний процес, що охоплює застосування нових цифрових технологій (наприклад, штучного інтелекту, великих даних, блокчейну, мобільних та хмарних рішень) з метою радикальних змін у бізнес-моделі банків, організації процесів і клієнтському досвіді [1].

Цифрова трансформація має значний вплив на формування і надання фінансових продуктів і каналів. Завдяки мобільному банкінгу, інтернет-банкінгу, чат-ботам, платформам, банки можуть пропонувати клієнтам послуги 24/7, із зручним інтерфейсом, персоналізацією. Наприклад, дослідження на китайському ринку показало, що цифрова трансформація банків підвищила доходи, ефективність, а також сприяла диверсифікації доходів.

Крім того, цифрові рішення дозволяють банкам швидше запускати нові продукти (наприклад, мікрокредити онлайн, цифрові гаманці, платежі без готівки) та знижувати операційні витрати. В контексті фінансових послуг це означає, що клієнти отримують більше вибору, зручності, а банки — можливість масштабування, упровадження нових бізнес-моделей [2].

Одним із ключових результатів цифрової трансформації є підвищення операційної ефективності банків.

Щодо бізнес-моделей, цифрова трансформація дає змогу банкам перейти від традиційного «від-/до» відділення-клієнтського обслуговування до платформи-банку, екосистеми, відкритого банкінгу (open banking), співпраці з фінтех. Це створює додаткову цінність — не просто виконання банківських операцій, а екосистемні рішення (наприклад, фінансове супроводження малого бізнесу, інтеграція з нерухомістю, страхуванням тощо). Ця зміна має фундаментальний вплив на фінансові послуги: вони стають більш гнучкими, персоналізованими, інтегрованими, часто знижують бар'єри входу і підвищують конкурентоспроможність банків [3].

Одна з важливих сфер впливу цифрової трансформації — розширення доступу до фінансових послуг (фінансова інклюзія). Згідно з дослідженням, цифрові технології, такі як мобільні банківські рішення, електронні гаманці, сприяють зростанню включення незабезпечених чи недостатньо обслуговуваних верств населення. Це означає, що фінансові послуги стають більш доступні, менш затратні, швидші, що важливо для конкурентного ринку фінансових послуг. Для клієнтів це означає: скорочення часу обслуговування, зменшення відвідування фізичних відділень, більша персоналізація, можливість самообслуговування. Для банків — нові можливості отримувати дані про клієнтів, аналітику, створювати таргетовані продукти, покращувати утримання клієнтів [4].

Вплив трансформації на фінансові послуги має подвійний характер: з однієї сторони — позитивні зміни в продуктах, ефективності, інклюзії; з іншої — підвищені вимоги до управління ризиками та регулювання.

Не дивлячись на значний потенціал, банки стикаються з низкою внутрішніх і зовнішніх бар'єрів трансформації. Серед них:

- організаційні чинники: опір змін, недоліки культури інновацій, брак цифрових компетенцій працівників, незріла цифрова стратегія;
- технологічні та інфраструктурні чинники: застаріла ІТ-інфраструктура, недостатня інтеграція систем, складності з масштабуванням;
- регуляторні та правові питання: відповідність нормативам, захист даних, стандарти безпеки;

- ризики: кібербезпека, шахрайство, обробка великих даних, приватність;
- фінансові витрати і невизначеність ROI (повернення інвестицій) — банки можуть бути обережними у вкладеннях у трансформацію. Щодо перспектив, можна виокремити декілька ключових напрямів:
- подальший розвиток відкритого банкінгу, екосистем, фінтех-співпраці: банки та фінтех мають дедалі більше співпрацювати, а не конкурувати;
- глибше використання аналітики даних, AI/ML для персоналізації, прогнозування ризиків, підвищення клієнтського досвіду;
- розширення фінансової інклюзії через цифрові канали, особливо в країнах, що розвиваються;
- розвиток мобільних платформ, цифрових гарантів, платформних моделей;
- посилення уваги до кібербезпеки, управління даними, етичного використання технологій;
- адаптація бізнес-моделей банків під змінений ландшафт: від «банк як сервіс» до «сервіси через банк».

У підсумку, цифрова трансформація банківської системи має багатовимірний вплив на фінансові послуги: вона змінює продукти, канали обслуговування, операційні процеси, клієнтський досвід, а також створює нові бізнес-моделі банків. Цей процес сприяє підвищенню ефективності, конкурентоспроможності банків, розширенню фінансової інклюзії. Проте трансформація також пов'язана з новими ризиками: технологічними, операційними, нормативними — і вимагає системного підходу, стратегії, інвестицій та культури інновацій.

Для національної банківської системи України та країн з перехідною економікою цифрова трансформація може стати чинником модернізації, але успішність залежить від готовності банків, регуляторів, інфраструктури, а також від розвитку цифрових навичок і довіри клієнтів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Digital Transformation and Risk Differentiation in the Banking Industry. (2023). *Asian Economic Policy Review*, 21(3):112-799.
2. Financial institutions digital transformation: the stages of the journey. (2023). *Journal of Financial Services Marketing*.
3. Trends in the Literature About the Adoption of Digital Banking in Emerging Economies: A Bibliometric Analysis. Acosta-Prado, J.C., et al. (2024). *Journal of Risk & Financial Management*, 17(12):545.
4. Ononiwu, M.I., Onwuzulike, O.C., Shitu, K., Ojo, O.O. «The impact of digital transformation on banking operations in developing economies». *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(03), 2024, 460-474.

## ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ У СТАЛОМУ ФІНАНСУВАННІ

*Дослідження присвячене аналізу можливостей застосування Big Data та штучного інтелекту для підвищення ефективності управління фінансовими ризиками в сфері сталого фінансування. Розглянуто сучасні підходи до інтеграції ESG-даних у прогностичні моделі та виокремлено ключові технологічні виклики й перспективи розвитку.*

**Ключові слова:** Big Data, штучний інтелект, стале фінансування, фінансові ризики, ESG

Сучасний етап розвитку фінансової індустрії характеризується поєднанням принципів сталого розвитку та передових цифрових технологій, при чому саме стале фінансування набуває критичного значення в контексті глобальних кліматичних викликів та зростаючих вимог стейкхолдерів щодо ESG-критеріїв [1]. Водночас, експоненціальне зростання обсягів фінансових даних та розвиток алгоритмічних методів обробки інформації створюють передумови для революційних змін у системах оцінки та управління ризиками [2].

Дослідження показують, що 83% інвестиційних менеджерів нині включають ESG-критерії до процесу прийняття рішень, проте майже дві третини з них називають якість та узгодженість інформації основним бар'єром [3]. Це актуалізує потребу в розробці інноваційних технологічних рішень для підвищення точності та ефективності аналізу фінансових ризиків у контексті сталого розвитку.

Наше дослідження базується на комплексному аналізі сучасних підходів до застосування технологій Big Data та машинного навчання в управлінні фінансовими ризиками, особлива увага була приділена дослідженню прогностичних моделей, що інтегрують традиційні фінансові метрики з альтернативними ESG-індикаторами.

Концептуальні засади застосування штучного інтелекту в фінансовому ризик-менеджменті розкрито в дослідженні Лі, який обґрунтував ефективність різноманітних методів машинного навчання в ESG-дослідженнях, від базових методів, як bag of words (BoW), до генеративного ШІ [4]. Дослідження Джуллі демонструють, що інтеграція Big Data дозволяє підвищити точність прогностичних моделей та оптимізувати процеси прийняття інвестиційних рішень [1].

У контексті сталого фінансування, фундаментальні дослідження також підтверджують, що ШІ значно покращує точність та ефективність оцінки ризиків, сприяє кращим ESG-результатам та покращує сучасні практики сталого інвестування [1]. Водночас, було виявлено значні проблеми пов'язані з якістю даних, технологічні бар'єри та потреби в стандартизованих метриках [5].

Алгоритми машинного навчання демонструють значні переваги в обробці різнорідних масивів фінансових даних, при цьому передові аналітичні інструменти, включаючи прогностичну аналітику та машинне навчання, дозволяють глибше розуміти патерни ризиків [6]. До прикладу, технології обробки природної мови дозволяють аналізувати ESG-дані з 16,000 цінних паперів у режимі реального часу, що значно підвищує якість інвестиційних рішень [7].

Прогностичне ESG-моделювання базується на інтеграції структурованих фінансових даних з альтернативними джерелами інформації, тобто, наприклад, ШІ дозволяє аналізувати супутникові дані для моніторингу екологічного впливу та оцінювати кліматичні ризики з більшою деталізацією та прогнозами для конкретних географічних локацій [8]. Враховуючи таке використання ШІ автоматизовані системи можуть зменшити середню вартість збору, агрегації даних та звітності протягом повного життєвого циклу сталого проєкту до десяти разів [9], що матиме значний вплив на привабливість сталих проєктів для потенційних інвесторів.

Ключовими викликами використання Big Data та ШІ залишаються питання якості та стандартизації даних, алгоритмічної прозорості та регуляторної відповідності. Основним викликом для впровадження ШІ в сталому фінансуванні є відсутність доступу до високоякісних, цільових та деталізованих наборів даних для ефективного навчання моделей ШІ [8], а проблема "чорної скрині" в алгоритмах глибокого навчання створює ризики для регуляторного нагляду [10].

Додатковими викликами є застарілі на сьогодні системи збору та обробки даних у багатьох великих компаніях та організаціях, що створює помітний бар'єр для швидкого впровадження та підключення до ШІ-рішень. Глибока інтеграція ШІ-інструментів, які надзвичайно швидко розвиваються, у надійну ІТ-екосистему є критично важливою для ефективного функціонування ШІ в фінансовій сфері.

Провідні фінансові інститути, включаючи Morgan Stanley, BlackRock та HSBC вже використовують ШІ для оптимізації портфелів сталого розвитку, управління ризиками та зменшення вуглецевого сліду. ШІ трансформує сталі фінанси через п'ять ключових напрямів: сталий фінансовий менеджмент, зелений розподіл капіталу, аналіз та пом'якшення ризиків, операційну ефективність та боротьбу з грінвошингом [3].

Автоматизація звітності ESG та моніторингу дозволяє компаніям безперервно відстежувати свої ESG-метрики та отримувати негайний зворотний зв'язок щодо своїх ініціатив [11], це в свою чергу дозволяє забезпечувати швидкі коригування та підвищує гнучкість ESG-стратегій.

Інтеграція Big Data та ШІ в аналіз фінансових ризиків сталого фінансування сприяє переходу до більш точного, оперативного та всеохоплюючого ризик-менеджменту, емпіричні дослідження в цьому напрямку підтверджують значний потенціал підвищення ефективності прогнозних моделей та оптимізації інвестиційних рішень з урахуванням ESG-критеріїв.



Перспективними напрямками подальшого розвитку є розробка прозорих і зрозумілих алгоритмів ШІ, створення стандартизованих методологій ESG-аналітики та розвиток приватних GPT-систем для підвищення безпеки обробки фінансових даних. Особливого значення в цьому контексті набуває автоматизація звітності через збір загальноприйнятих метрик, їх кодифікацію як токенів даних та передачу множинним стейкхолдерам.

Майбутній розвиток Big Data та ШІ в сфері сталого фінансування вимагає інвестицій в якість та доступність ESG-даних, вирішення алгоритмічних упереджень та забезпечення прозорості в дизайні алгоритмів ШІ. Неминучі регуляторні зміни в ЄС та США потребуватимуть адаптації фінансових інститутів до нових вимог та планування відповідності новим регуляторним підходам.

#### **Список використаних джерел:**

1. Jupalli, Pranay Harsha. Harnessing Artificial Intelligence & Big Data for Sustainable Finance & Risk Management. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. Vol. 13. No. 7. 2024. PP. 518-525. URL: <https://www.ijsr.net/getabstract.php?paperid=SR24708233123>, DOI: <https://www.doi.org/10.21275/SR24708233123>
2. Yuting Hu. Sustainable Financial Risk Assessment and Management System Based on Big Data Analysis. *SHS Web of Conferences*. Vol. 200. 2024. URL: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2024/20/shsconf\\_sess2024\\_01004/](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2024/20/shsconf_sess2024_01004/), DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202420001004>
3. Code Green: How AI is reshaping sustainable finance. *CoBS Insights*. 2025. URL: <https://cobsinsights.org/2025/05/15/code-green-how-ai-is-reshaping-sustainable-finance/>
4. Li Kai. Big Data and Machine Learning in ESG Research. *SSRN Electronic Journal*. 2024. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5055024](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5055024), DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5055024>
5. Adeoye O., Okoye C., Ofodile O. Artificial Intelligence in ESG investing: Enhancing portfolio optimization and risk management. *International Journal of Scientific Research and Analysis*. Vol. 11(01). 2024. PP. 2194-2205. URL: <https://ijrsra.net/sites/default/files/IJSRA-2024-0305.pdf>, DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0305>
6. A Deep Dive into ESG Risk Matrix Assessment: Essential Insights. *EcoActiveTech*. 2024. URL: <https://ecoactivetech.com/a-deep-dive-into-esg-risk-matrix-assessment-essential-insights/>
7. HOW AI CAN INNOVATE AND IMPROVE ESG. *Impact Report*. FII Institute. 2024. URL: [https://fii-institute.org/wp-content/uploads/2024/05/AI-for-ESG-2024-Impact-Report\\_FII\\_IR2401\\_XS-1-1.pdf](https://fii-institute.org/wp-content/uploads/2024/05/AI-for-ESG-2024-Impact-Report_FII_IR2401_XS-1-1.pdf)
8. Innovative Technologies for Sustainable Finance. *Bank for International Settlements*. 2024. URL: [https://www.bis.org/innovation\\_hub/projects/2024\\_cop28\\_techsprint.pdf](https://www.bis.org/innovation_hub/projects/2024_cop28_techsprint.pdf)
9. Georgios Pavlidis. Empowering sustainable finance with artificial intelligence. *Edward Elgar Publishing*. 2025. URL: <https://www.elgaronline.com/edcollchap-0a/book/9781803929996/chapter2.xml>, DOI: <https://doi.org/10.4337/9781803929996.00009>
10. Algorithmic ESG Verification. *Prism Sustainability Directory*. 2025. URL: <https://prism.sustainability-directory.com/term/algorithmic-esg-verification/>
11. The Role of Data Analytics in Elevating ESG Reporting and Performance. *EcoActiveTech*. 2024. URL: <https://ecoactivetech.com/the-role-of-data-analytics-in-elevating-esg-reporting-and-performance/>

## РЕФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ В ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ З УПРОВАДЖЕННЯМ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОЇ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ ЗВІТНОСТІ

*Дослідження особливостей упровадження міжнародних стандартів фінансової звітності в обліковий процес суб'єктів господарювання державного сектору економіки України, аналіз основних викликів, пов'язаних із гармонізацією національної системи обліку з міжнародними вимогами, а також оцінювання їхнього впливу на прозорість і ефективність фінансового управління. Перехід на МСФЗ сприяє підвищенню якості фінансової звітності, зростанню рівня довіри з боку міжнародних інвесторів та вдосконаленню внутрішніх механізмів управління державними підприємствами.*

**Ключові слова:** гармонізація обліку, цифровізація бухгалтерського обліку, міжнародні стандарти фінансової звітності, державні підприємства.

Упровадження міжнародних стандартів фінансової звітності в обліковий процес суб'єктів господарювання державного сектору економіки України є важливою складовою реформування системи бухгалтерського обліку та фінансового контролю в контексті інтеграції країни у світовий економічний простір. Відсутність уніфікованих підходів до застосування стандартів, труднощі адаптації національного законодавства та необхідність підвищення прозорості фінансової звітності створюють значні виклики для державного сектору економіки. Відповідно, одним із пріоритетних завдань є гармонізація національних стандартів обліку з міжнародними вимогами, що сприятиме зміцненню інвестиційної привабливості та підвищенню ефективності управління державними підприємствами.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю усунення нормативно-правових та методологічних розбіжностей між чинною системою фінансової звітності та вимогами МСФЗ, що потребує розроблення ефективних механізмів адаптації та впровадження стандартів в обліковий процес суб'єктів господарювання державного сектору. Недостатній рівень професійної підготовки персоналу, обмеженість технічних ресурсів та інституційний опір змінам ускладнюють реалізацію реформи, що створює необхідність здійснення ґрунтовного аналізу проблеми та пошуку оптимальних шляхів її подолання. Запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності в обліковий процес суб'єктів господарювання державного сектору економіки України сприятиме підвищенню довіри до фінансової інформації, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню прозорості у використанні бюджетних коштів. Це є важливим чинником економічного розвитку країни, оскільки гармонізація фінансової звітності дозволяє підвищити рівень економічної безпеки та конкурентоспроможності державного сектору

Аналіз наукових досліджень свідчить про те, що впровадження МСФЗ в

обліковий процес суб'єктів господарювання державного сектору економіки України є важливим напрямом реформування облікової системи. Основні аспекти досліджень охоплюють загальні тенденції інтеграції МСФЗ, специфіку їх використання в банківському секторі, проблеми адаптації стандартів на рівні державних підприємств та питання оцінювання зобов'язань і формування облікової політики.

Загальний аналіз свідчить про необхідність комплексного підходу до впровадження МСФЗ в обліковий процес суб'єктів господарювання державного сектору економіки України. Попри активне впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності, низка аспектів потребує більш ґрунтовної уваги. Зокрема, недостатньо вивчено особливості застосування МСФЗ суб'єктами господарювання державного сектору економіки, зокрема комерційними державними підприємствами, їхній вплив на якість фінансової інформації та ефективність управлінських рішень. Відсутність комплексного оцінювання гармонізації національних і міжнародних стандартів спричиняє регуляторні розбіжності, які ускладнюють адаптацію фінансової звітності до міжнародних вимог. Крім того, існують нерозв'язані питання цифровізації бухгалтерського обліку, оцінювання вартості активів згідно з МСФЗ та кадрового забезпечення процесу імплементації стандартів.

Отже, впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності в обліковий процес суб'єктів господарювання державного сектору економіки України є необхідною умовою для підвищення прозорості фінансової інформації, ефективності управлінських рішень та інтеграції у глобальні фінансові процеси. Аналіз процесу імплементації МСФЗ виявив суттєві проблеми, серед яких основними є нормативно-правові колізії, відсутність чітких методологічних підходів, низький рівень технічної готовності підприємств та обмежена кількість кваліфікованих кадрів. Недостатня фінансова підтримка процесу адаптації ускладнює модернізацію облікових систем, що негативно впливає на якість фінансової звітності.

Подолання цих проблем потребує системного підходу, що передбачає нормативну гармонізацію, вдосконалення механізмів контролю, розвиток професійної підготовки фахівців та цифровізацію облікових процесів. Інституційні зміни мають супроводжуватися впровадженням автоматизованих систем звітності та посиленням незалежного аудиту, що забезпечить відповідність державних підприємств міжнародним стандартам.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні моделей адаптації МСФЗ у різних секторах державної економіки, оцінюванні ефективності запроваджених реформ та визначенні інституційних механізмів їхньої оптимізації. Аналіз міжнародного досвіду в контексті цифрової трансформації бухгалтерського обліку дозволить розробити дієві рекомендації для підвищення ефективності фінансового управління в державному секторі України.

#### **Список використаних джерел:**

1. IFRS - International Financial Reporting Standards. *IFRS Foundation: website*. 2025.

URL; <https://www.ifrs.org/> .

2. Гевлич Л. Міжнародні стандарти фінансової звітності для державного сектору України: стан та перспективи. *Економіка і організація управління*. 2024. Вин. 2. С. 80—89. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.7>

3. Ловінська Л. Г. Міжнародні стандарти в обліку державних підприємств України. *Фінанси України*. 2020. Вин. 6. С. 75-92. URL: [https://finukr.org.ua/docs/FU\\_20\\_06\\_075\\_uk.pdf](https://finukr.org.ua/docs/FU_20_06_075_uk.pdf) .

4. Завитій О., Роздимаха С. Напрями впровадження фінансової звітності за міжнародними стандартами. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Вин. 2. С. 33^1. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/476>.

5. Sas L., Balaniuk L, Shelenko D., Vasylyuk M., Matkovskiy P., Hnatyshyn L. International financial reporting standards (IFRS) in the accounting system of Ukraine. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Vol. 1. №48. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.L48.2023.3952>.

## УДК 657

**Меліхова Т.О.**, док. екон. наук

**Фетісова А.В.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
*Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна*

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ З ПІДЗВІТНИМИ ОСОБАМИ

*Показано особливості обліку розрахунків з підзвітними особами, обґрунтовано створення окремих субрахунків для деталізації інформації, запровадження спеціальної пам'ятки для службових відряджень.*

**Ключові слова:** *розрахунки з підзвітними особами, відрядження, господарчі потреби, форма калькуляції витрат на відрядження, удосконалення.*

У сучасних умовах ведення бізнесу облік розрахунків з підзвітними особами є важливою складовою фінансової дисципліни підприємства. Ці розрахунки охоплюють відшкодування витрат працівникам, які здійснюють закупівлі на господарські потреби, їздять у відрядження тощо. Проте, на практиці, облік розрахунків з підзвітними особами часто супроводжується неточностями, помилками або зловживаннями. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення процедур, нормативно-правового регулювання та інформаційної системи обліку.

Найбільш поширені наступні проблеми, які потребують удосконалення: неналежне оформлення авансових звітів, відсутність чіткої внутрішньої політики видачі грошових коштів, ризику нецільового використання коштів, відсутність електронного документообігу.

Пропозиції щодо удосконалення розрахунків з підзвітними особами, а саме:

1.Доповнення облікової політики. Рекомендується розробити внутрішній регламент або положення про порядок видачі підзвітних сум та звітування за їх витрачанням.

2.Впровадження електронного документообігу. Перехід на електронне подання авансових звітів дозволить значно підвищити ефективність обліку.

3.Використання корпоративних платіжних карток. Для зменшення операцій з готівкою доцільно переходити на безготівкові розрахунки.

4.Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Удосконалення обліку неможливе без підготовленого персоналу.

5.Аналіз та контроль підзвітних витрат. Для контролю доцільності та ефективності витрат доцільно періодично проводити аналіз та перевірку правильності заповнення авансових звітів та цільового використання підзвітних сум. Можна впровадити внутрішній аудит витрат підзвітних осіб.

6. Удосконалення бухгалтерських реєстрів.

7. Врахування змін у законодавстві. Законодавство щодо підзвітних сум постійно змінюється – зокрема, правила оподаткування, подання звітів, строки відшкодування підзвітних сум.

Субрахунок 372 «Розрахунки з підзвітними особами» може бути доповнено субрахунком 3721 «Розрахунки з підзвітними особами на відрядження» та 3722 «Розрахунки з підзвітними особами на господарські потреби». Це дозволить краще контролювати та аналізувати здійснені розрахунки.

Розроблена форма пам'ятки калькуляції витрат у відрядженні буде корисною працівникам, яких відправляють у службові відрядження, особливо якщо вони не мають достатнього досвіду щодо подання авансового звіту. Ця пам'ятка полегшить складання авансового звіту після повернення з відрядження і допоможе уникнути типових помилок, а саме: відсутність квитків, рахунків за проживання, чеків тощо.

Запропонована форма пам'ятки калькуляції витрат у відрядженні наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Форма пам'ятки калькуляції витрат у відрядженні**

№	Стаття витрат	Документ, який потрібно надати	Наявність (+/-)	Коментарі працівника
1	Проїзд до місця відрядження	Квитки на проїзд (електронні/паперові), рахунки		
2	Проїзд у зворотному напрямку	Квитки на проїзд (електронні/паперові), рахунки		
3	Проживання	Квитанція або рахунок з готелю		Повинен бути офіційний документ з датами
4	Добові	Розраховується згідно з нормативами		Без підтверджувальних документів

5	Харчування (якщо не включено)	Чеки з столової, кафе, ресторанів (опціонально)		За потреби (у межах добових)
6	Міський транспорт	Квитки на проїзд, чеки за таксі		За наявністю
7	Канцелярські витрати	Фіскальні чеки, копія чеку		Наприклад: оплата за друк на принтері, копіювання на ксероксі

Отже, удосконалення обліку розрахунків з підзвітними особами є важливим для забезпечення прозорості даних та дотримання фінансової дисципліни на підприємстві. Основними напрямками покращення є впровадження внутрішнього контролю, електронного документообігу, корпоративних платіжних карток, а також підвищення кваліфікації персоналу. Доцільним є ведення більш деталізованого обліку шляхом створення окремих субрахунків 3721 «Розрахунки з підзвітними особами на відрядження» та 3722 «Розрахунки з підзвітними особами на господарські потреби». Запровадження спеціальної пам'ятки для службових відряджень допоможе уникнути типових помилок та полегшить оформлення звітності. Ці заходи сприятимуть ефективному контролю та аналізу витрат, зменшенню ризиків зловживань та підвищенню ефективності управління.

#### Список використаних джерел:

1. Інструкція про службові відрядження: Наказ Міністерства фінансів України від 13.03.1998р. №59. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/REG2658?ed=0000\\_00\\_00](https://ips.ligazakon.net/document/REG2658?ed=0000_00_00);
2. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. №108/95-ВР. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v120\\_739-15#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v120_739-15#Text)
3. Строки подання підзвітною особою Звіту про використання коштів/електронних грошей, виданих на відрядження або під звіт. URL: <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-828123.html>;
4. Кодекс Законів про працю : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>;
5. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

**УДК 630.012.1:004.738:005.95**

**Мельник С.О.**, асистент кафедри

*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ: ЯК СУЧАСНІ ПЛАТФОРМИ ТА ДОДАТКИ ДОПОМАГАЮТЬ В УПРАВЛІННІ АГРОБІЗНЕСОМ**

*Розглянуто сучасні тенденції цифрової трансформації аграрного сектору, що стала ключовою умовою конкурентоспроможності фермерських господарств. Проаналізовано основні напрями впровадження цифрових технологій — від збору та аналітики даних до*

*інтегрованих сервісів і державних реєстрів, а також визначено виклики та перспективи цифровізації в Україні в умовах повоєнного відновлення. Підкреслено значення відкритих платформ, інтероперабельності та розвитку цифрових компетенцій як передумов ефективного та інклюзивного розвитку агросфери.*

**Ключові слова:** цифровізація, аграрний сектор, фермерські господарства, цифрове фермерство, відновлення України.

Цифровізація аграрної сфери вже вийшла за межі «модного тренду» і перетворилася на необхідну умову конкурентоспроможності фермерських господарств. Хмарні платформи, мобільні застосунки, датчики Інтернету речей (IoT), супутникова аналітика, машинне навчання та цифрові реєстри змінюють те, як фермери планують виробництво, управляють ресурсами, приймають інвестиційні рішення та взаємодіють із державою і ринком. Міжнародні організації підкреслюють, що цифрові технології є ключем до продуктивності, стійкості та інклюзивності агросекторів, особливо у країнах, що відновлюються після шоків і воєнних дій [1].

В ЄС цифровізація агросектору інтегрована у стратегічну рамку CAP і ширшу «Цифрову програму», а дані опитувань у державах-членах демонструють стаке зростання використання IT-інструментів і farm-specific технологій, водночас висвітлюючи бар'єри доступу, компетенцій і даних. Для України цифрова трансформація набуває додаткової ваги через потреби повоєнного відновлення, відновлення ланцюгів постачання, підвищення прозорості та адресності державної підтримки [2].

Цифрове фермерство спирається на три взаємопов'язані рівні: (1) збір даних (датчики, БПЛА, супутники, метеостанції, трекери техніки), (2) обробка й аналітика (алгоритми ML/AI, DSS-системи, моделювання), (3) сервіси та транзакції (агроплатформи, маркетплейси ресурсів і збуту, фінансові та страхові сервіси, державні реєстри й кабінети). Ефект масштабу досягається тоді, коли дані гуртуються у платформи прийняття і далі інтегруються у фінансування, страхування та логістику. Світові огляди підкреслюють: без відкритих інтерфейсів, інтероперабельності та ясної політики даних потенціал цифровізації недовикористаний [1-2].

Типологія цифрових рішень для фермерів охоплює:

- платформи агромоніторингу (супутникові індекси, карти вегетації, зонування полів);
- системи точного землеробства (нормозадача внесення, змінні норми, автопілот, RTK);
- операційні ERP/«електронний журнал поля» (облік робіт, інвентаризація, витрати);
- маркетплейси та логістичні платформи (насіння, ЗЗР, добрива, збут зерна/нишевих культур);
- фінтех- та іншуртех-модулі (кредитування, страхування погоди, факторинг);
- е-урядові сервіси (реєстри виробників, компенсації, гранти, електронні дозволи) [3].

Останні флагманські огляди FAO акцентують на автоматизації, роботизації й аналітиці, які підвищують продуктивність і стійкість, але водночас загострюють питання доступності для малих виробників і навичок персоналу. Баланс між ефективністю та інклюзивністю вимагає таргетованої політики, відкритих стандартів і освітніх програм

У ЄС опитування JRC показують високу проникненість загальних ІТ-інструментів (офісні, бухгалтерські, CRM) та швидке зростання adoption farm-specific рішень, зокрема точного землеробства та цифрового обліку, але ключовими бар'єрами лишаються висока вартість, відсутність інтероперабельності та побоювання щодо обміну даними. Ці висновки релевантні і для українських фермерів, які інтегруються в європейський ринок і нормативну рамку

Ключовим публічним елементом цифрової інфраструктури став Державний аграрний реєстр — єдина онлайн-платформа реєстрації виробників, подачі на програми підтримки та взаємодії з Мінагрополітики і партнерами ЄС. З 2022 року ДАР відкритий для всіх фермерів; у 2025-му повідомлялося про розширення функціональності (статус активного с/г виробника, електронні послуги тощо) і понад 200 тис. користувачів. Це підвищує адресність допомоги, прозорість даних і готовність до інтеграції з європейськими інструментами [4].

Потреба у цифрових рішеннях для моніторингу посівів, ризиків і збитків зросла через наслідки війни: мінування, порушення логістики, пошкодження інфраструктури. Світовий банк демонструє можливості дистанційного зондування Землі для оцінки впливів конфлікту на агровиробництво та мікрорівневі ефекти у господарствах — що прямо корелює з практиками страхування, кредитування і планування відновлення.

Макрооцінки відбудови, оприлюднені міжнародними партнерами, наголошують: агросектор потребує точних даних для пріоритезації інвестицій, демінування й відновлення ланцюгів вартості. Без цифрового сліду (е-реєстри, геоприв'язка активів, прозора історія полів) важче дизайнювати підтримку та залучати приватний капітал [5].

Світові дані демонструють, що цифрові технології:

- підвищують врожайність і ресурсоощадність через диференційовані норми та точніше планування робіт;
- зменшують операційні витрати (паливо, ЗЗР, прості техніки) завдяки оптимізації маршрутів, контролю виконання і зменшенню «людських» помилок;
- покращують фінансову дисципліну і доступ до капіталу завдяки прозорому обліку й цифровому сліду, що знижує ризик кредиторів/страховиків;
- розширюють ринкові можливості через прозорість цін і цифрові канали збуту [6].

Цифрова трансформація фермерських господарств — це не стільки про окремі «гаджети», скільки про систему управління даними: від поля до фінансів і взаємодії з державою. Міжнародні огляди доводять, що правильна комбінація платформ і додатків підвищує продуктивність, зменшує витрати та розкриває



доступ до ринків і капіталу. Для України цифрові інструменти — це також інфраструктура повоєнного відновлення, прозорості та адресності підтримки. Наступний крок — масштабування інтегрованих рішень, розвиток навичок і КРІ-кероване впровадження на рівні кожного господарства.

#### Список використаних джерел:

1. FAO. The State of Food and Agriculture 2022: Leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems. Rome: FAO, 2022. 260 p. URL: <https://openknowledge.fao.org/>
2. European Commission, Joint Research Centre. The state of digitalisation in EU agriculture (Executive Summary; survey 2024). Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. 64 p. DOI/URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/>
3. World Bank. Digital Agriculture Roadmap Playbook. Washington, DC: World Bank, 2023. 98 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/>
4. EEAS — Delegation of the European Union to Ukraine. EU supports Ukraine's State Agrarian Register: over 200,000 users (News, 02.04.2025). URL: <https://www.eeas.europa.eu/> (дата звернення: 20.10.2025). [EEAS](#)
5. World Bank. Micro-Level Impacts of the War on Ukraine's Agriculture (Working Paper, 2024). Washington, DC: World Bank. URL: <https://documents.worldbank.org/> / <https://openknowledge.worldbank.org/>
6. European Patent Office. Digital agriculture — towards sustainable food security. Munich: EPO, 2025. 120 p. URL: <https://link.epo.org/.../en-digital-agriculture-towards-sustainable-food-security.pdf>

УДК 631.1:330.322(100)

**Сандульський Р.П.**, асистент кафедри  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У дослідженні здійснено комплексний аналіз зарубіжного досвіду стимулювання вкладення інвестицій у сільськогосподарське виробництво в провідних країнах світу, а також проведено порівняння з українською практикою та оцінено ефективність відповідних політик. У дослідженні використано дані офіційних джерел — звітів міжнародних організацій, національних відомств, які відображають сучасні тенденції аграрної інвестиційної політики.*

**Ключові слова:** *сільськогосподарські підприємства, інвестицій, інструменти стимулювання інвестицій, державна політика.*

Інвестиції в сільське господарство є критично важливими для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості аграрного сектору. У багатьох країнах сформовано дієві політики стимулювання інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств, які включають податкові пільги, прямі державні субсидії, програми дешевих кредитів, гарантії та страхування, державно-приватні партнерства в інфраструктурі, а також заходи зі сприяння експорту. В останні 3–5 років державна підтримка інвестиційних процесів у

сільськогосподарських підприємствах еволюціонувала під впливом нових викликів від зміни клімату, пандемії та воєнних ризиків і набувала нових форм.

Узагальнення наукової літератури дозволило встановити, що країни Європейського Союзу мають високий рівень державної підтримки аграрного сектору, що сприяє інвестиційній привабливості сільського господарства. Загальний обсяг субсидій в ЄС становить близько третини сукупного доходу фермерів: з урахуванням усіх форм підтримки приблизно 33% аграрного доходу в середньому по ЄС забезпечується державною підтримкою [1]. Зазначимо, що основним інструментом є Спільна аграрна політика (Common Agricultural Policy, CAP), яка складається з двох стовпів. Перший стовп CAP – прямі виплати фермерам, що гарантують базовий рівень доходу та фінансову стабільність, опосередковано стимулюючи інвестиційну активність через зниження ризиків. Другий стовп – програми розвитку сільських територій, у межах яких надаються інвестиційні гранти на модернізацію ферм, впровадження інновацій та покращення інфраструктури. За рахунок цих програм десятки тисяч агропідприємств ЄС отримали співфінансування на закупівлю сучасної техніки, будівництво елеваторів, розвиток переробки тощо.

В останні роки ЄС акцентує підтримку екологічно орієнтованих інвестицій та залучення молоді в агросектор. Новий елемент CAP 2023–2027 – еко-схеми – стимулює агровиробників інвестувати в сталу практику (точне землеробство, органічне виробництво), винагороджуючи їх за екологічні результати. Також спеціальні інструменти фінансування через Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) і Європейський інвестиційний фонд активно залучаються для кредитної підтримки аграріїв.

Кредитно-гарантійні механізми доповнюються прямими інвестиційними позиками від ЄІБ. У грудні 2024 р. ЄІБ анонсував новий пакет фінансування агробіоекономіки: 3 млрд євро кредитів на 2025–2027 рр. для аграрного сектору, з фокусом на молодих і жінок-фермерів, інвестиції в ґрунтозбереження, цифрові технології, управління водними ресурсами та кліматичну стійкість [2]. Ці позики співфінансуються комерційними банками, що загалом дозволить залучити до 8,4 млрд євро довгострокових інвестицій у європейський агросектор. Важливо, що для зниження вартості позик ЄІБ комбінує їх з інструментами **процентних субсидій та капітальних грантів** за рахунок бюджету ЄС і країн-членів. Крім того, на рівні ЄС діють програми страхування ризиків та компенсацій збитків, що теж опосередковано стимулюють інвестувати, захищаючи вкладений капітал від погодних катаклізмів.

Окрім вищезазначених інструментів стимулювання інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств у країнах ЄС використовують податкові стимули. Хоча на рівні ЄС податкова політика не є уніфікованою, окремі країни запроваджують пільги для сільськогосподарських товаровиробників. Так у ряді країн Східної Європи діють спеціальні режими ПДВ для сільгоспвиробників, податкові кредити на прибуток при реінвестуванні в сільське господарство тощо, які доповнюють основну фінансову підтримку CAP. Також країни ЄС активно підтримує просування експорту агропродукції

(програми маркетингових кампаній, участі в ярмарках), що стимулює агрофірми інвестувати у збільшення обсягів та покращення якості продукції під експортні ринки.

Отже, європейська модель стимулювання агроінвестицій спирається на поєднання субсидій та грантів, дешевих кредитів під гарантії, а також заходів ринкової підтримки сільськогосподарських товаровиробників. Це забезпечує високий рівень капіталовкладень: наприклад, обсяг інвестицій в основний капітал агросектору ЄС (GFCF) становить майже 31% від валової доданої вартості галузі [3], а в окремих країнах (Латвія, Естонія, Фінляндія) інвестиції навіть перевищують річну валову додану вартість агровиробництва. Зазначимо, що в Україні значення цього показника є значно нижчим. Висока залежність європейських фермерів від держпідтримки (в середньому 23% їхнього факторного доходу формують лише прямі виплати) викликає дискусії щодо ефективності, утім саме ця підтримка створила фінансові умови для модернізації аграрного виробництва в ЄС.

Розглянемо досвід США щодо підтримки інвестиційної діяльності товаровиробників сільськогосподарської продукції, яка є нижчою порівняно із європейською практикою. За оцінками ОЕСД, пряма підтримка американських фермерів у 2020–2022 рр. становила майже 9% від їхніх валових аграрних надходжень [4], що менше, ніж у ЄС. США з 1980-х років провели реформи, що зменшили роль цінового підтримання ринків (мінімальні ціни, інтервенції) та натомість зорієнтували підтримку на прямі виплати і страхування ризиків. Основними інструментами стимулювання інвестицій є: федеральні програми субсидій та страхування, які надаються на основі закону «Farm Bill», який оновлюється кожні 5 років, держава фінансує страхування врожаю (держава субсидує фермеру більшу частину страхової премії), програми підтримки доходу (контрциклічні виплати при падінні цін), компенсації збитків від стихійних лих; податкові стимули для капіталовкладень. Податковий кодекс США пропонує агровиробникам прискорену амортизацію та списання інвестиційних витрат. Зокрема, діє правило Section 179, яке дозволяє списати на витрати повну вартість закупленої техніки та обладнання в рік придбання в межах визначеного ліміту (у 2024 р. ліміт – 1,22 млн дол США) [5]. Такі податкові відрахування стимулюють фермерів оновлювати парк техніки і будувати нові об'єкти, оскільки швидке списання зменшує їхнє податкове навантаження та покращує окупність інвестицій.

Наступний інструментом стимулювання інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств є доступ до фінансування та гарантії. Так, в США діє потужна система фермерських кредитних кооперативів (Farm Credit System) і спеціальні програми Міністерства сільського господарства (USDA) для кредитування. Агентство з обслуговування фермерів (FSA) надає прямі пільгові кредити молодим і початківцям, а також виступає гарантом до 95% суми комерційних агрокредитів, знижуючи для банків ризики кредитування сільського господарства. За рахунок цього фермери, особливо малі, отримують доступ до капіталу під нижчі ставки. Наприклад, існують програми гарантійних

кредитів на купівлю сільгоспземлі для молодих фермерів, кредити на зберігання зерна тощо – все це сприяє інвестиціям у розширення бізнесу.

Заслужують на увагу вітчизняної практики також державно-приватні програми розвитку інфраструктури, які використовуються у США. Хоч аграрний сектор США в основному є приватним, уряд інвестує спільно з приватними компаніями у сільську інфраструктуру, що формує позитивний вплив на інвестиційний ефект для агробізнесу. До прикладу, програма розширення ширококутового інтернету у сільській місцевості чи модернізації іригаційних систем за рахунок бюджетних фондів та приватних інвесторів, що покращує середовище функціонування для сільськогосподарських підприємств і стимулює їхні власні вкладення (фермери готові інвестувати в «розумне» зрошення, коли є базова інфраструктура тощо).

Не можна залишити поза увагою такий інструмент як експортні кредити та промоція. Так, у США активно підтримують експорт агропродукції через гарантії експортних кредитів (програма GSM-102 гарантує експортні кредити покупцям американського зерна та іншої продукції) і маркетингові програми (Cooperator Program, Market Access Program). Зазначені вище інструменти сприяють розширенню ринків збуту і заохоченню агробізнесу інвестувати в нарощування виробництва експортно-орієнтованих товарів.

Зарубіжний досвід переконує, що жоден окремий інструмент не забезпечує формування позитивного впливу на активізацію та стимулювання інвестиційної діяльності сільськогосподарських товаровиробників. Саме комплексне поєднання інструментів фінансової підтримки (субсидії, кредити), і ринкові стимули (захист від ризиків, гарантії збуту), а також податкове заохочення. У країнах ЄС та США сформовано збалансований інструментів стимулювання інвестиційної діяльності сільськогосподарських товаровиробників, що на сьогодні забезпечує для фермерів так звану «межу безпеки» (дохідна підтримка, страхування) та «стартовий капітал» (дешеві кредити, гранти) для інвестиційних проектів. В Україні політика підтримки лише формується – важливо орієнтуватися саме на комплексність, а не епізодичні акції, на сьогодні в країні відсутня цілісна система аграрної політики, є лише набір рішень, які не спроможні забезпечити відчутний позитивний вплив на активізації інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Офіційні звіти та дані ЄС, США, OECD, Світового банку щодо обсягів підтримки та програм (CAP, Farm Bill, OECD Agricultural Policy Monitoring 2023). URL: [https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2024\\_74da57ed-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2024_74da57ed-en.html)
2. Прес-релізи та публікації про нові ініціативи: французький INAF/ЄІБ. URL: [eif.org/eif.org](http://eif.org/eif.org)
3. Advisory services on financial instruments under EU shared management. URL: <https://www.fi-compass.eu/>
4. OECD. Measuring policy progress on climate change mitigation in the Agriculture, Forestry and Land Use (AFOLU) sector. Part I: Policy inventory of mitigation and mitigation-relevant policies. URL: [https://one.oecd.org/document/COM/TAD/CA/ENV/EPOC\(2023\)10/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/COM/TAD/CA/ENV/EPOC(2023)10/FINAL/en/pdf)

5. Section 179. Definition, How It Works, and Example. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/section-179.asp#:~:text=Section%20179%3A%20Definition%2C%20How%20It%20Works%2C%20and%20Example>

УДК 631.1:338.124.4:355.48(477)"2022/

**Григорян Р.Х.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії),  
*Уманський національний університет*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ КРИЗИ В ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*У дослідженні проаналізовано впливи воєнного стану на діяльність сільськогосподарських підприємств України у 2022–2025 роках, виявлено ключові проблеми та втрати. У дослідженні використано актуальні статистичні дані, наведено провідну практику діяльності українських сільськогосподарських підприємств у високоризикових умовах на основі чого зроблено висновки щодо їх стійкості та потреб в умовах війни.*

**Ключові слова:** *сільськогосподарські підприємства, криза, воєнний стан, стійкість.*

Неспровокована російська агресія, що почалася у лютому 2022 року, спричинила безпрецедентну кризу в аграрному секторі України. Сільське господарство традиційно було однією з ключових галузей економіки, забезпечуючи понад 10% ВВП та значну частку експорту країни [1]. Водночас, зниження обсягів виробництва в інших галузях на тлі війни частка аграрної продукції в експортних доходах України зросла до 63% проти довоєнних близько 40% [2]. Однак, воєнний стан і бойові дії різко порушили виробничі процеси, логістику та ускладнили фінансове забезпечення виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Блокада портів, руйнування інфраструктури, мінування полів і мобілізація робочої сили призвели до глибокої кризи, що загрожує продовольчій безпеці та економічній стабільності. В цих умовах вивчення організаційно-економічних особливостей прояву кризи у діяльності сільськогосподарських підприємств набуває особливої актуальності.

Повномасштабна війна поставила аграрний сектор України перед низкою серйозних викликів [3]. По-перше, відбувся фізичний розвал інфраструктури: зруйновано або пошкоджено елеватори, склади, ферми, техніку, транспортні мережі. Значні площі сільськогосподарських земель опинилися на окупованих територіях або в зоні бойових дій, які є забрудненими вибухонебезпечними предметами, що унеможлиблює використання угідь, але й становить смертельну загрозу для фермерів. По-друге, порушено логістичні ланцюги постачання: традиційні маршрути експорту зерна через порти було заблоковано, виникли труднощі із транспортуванням продукції всередині країни. По-третє, спостерігається втрата робочої сили – масова мобілізація та вимушена міграція призвели до дефіциту кадрів у сільському господарстві. Отже, війна комплексно

вплинула на всі аспекти діяльності сільськогосподарських підприємств – від виробництва до зберігання, збуту та фінансів.

Так, воєнні дії призвели до різкого зменшення обсягів сільськогосподарського виробництва. За даними Держстату та галузевих оцінок, у 2022 р. площі під основними сільгоспкультурами скоротилися приблизно на чверть порівняно з довоєнним рівнем. Зокрема, весняна посівна 2022 р. не досягла близько 2,8 млн га (–22% до 2021 р.). Аналогічно, озимі культури під урожай 2023 р. було засіяно лише на 5,45 млн га, що на 37% менше, ніж попереднього року. Найбільше впало вирощування озимої пшениці (на 39% менше площ) та ячменю (на 30%), тоді як посіви озимого ріпаку скоротилися менше (на 32%). В результаті загальний збір зернових у маркетинговому році 2022/23 знизився на 29% проти рекордного довоєнного 2021/22 МР [1]. За оцінками, якщо у 2021 р. Україна збрала майже 86 млн тонн зерна, то у 2022 р. – близько 61–64 млн (з них ~20 млн т пшениці). Подібне падіння продовжилося: прогноз на 2023/24 МР – 58,8 млн т зерна, хоча сприятлива погода й застосування технологій дещо підвищили врожайність окремих культур у 2023 році. Окрім зерна, скорочення зазнали й інші підсектори: так, виробництво насіння соняшнику в 2022 р. впало на 36% проти середнього рівня 2019–2021 років [4]. Значні втрати поніс і тваринницький комплекс – через бойові дії було знищено ферми, загинуло поголів'я, порушено виробництво кормів тощо.

Щодо сільськогосподарських угідь, то частина із них виявилася недоступною для обробки через окупацію та небезпеку боїв. За різними оцінками, 15–20% орних земель України опинились на тимчасово захоплених територіях або в зоні активних бойових дій у 2022–2023 роках [4]. Національний інститут стратегічних досліджень оцінює, що станом на кінець 2023 року Україна втратила від 5 до 7 млн акрів (2–2,8 млн га) посівних площ – приблизно 7,5% свого землеробського потенціалу – через окупацію, близькість до фронту чи забруднення мінами [5]. Проблема мінування є гострою за час війни на українських територіях встановлено до 2 млн мін та інших вибухонебезпечних предметів, що забруднили орієнтовно 23% площі країни [1]. За даними Міністерства економіки, зона ризику забруднення вибухівкою охоплює понад 8 млн га сільгоспугідь (включно з окупованими) [4]. За оцінками, повне розмінування українських територій може коштувати 37 млрд дол США, а щорічні збитки від простою замінованих земель сягають 11,9 млрд дол США (близько 5–6% довоєнного ВВП). Окрім мін, бойові дії призводять до деградації ґрунтів – вибухи і пожежі насичують землю важкими металами та токсинами, що погіршує її родючість на тривалий період.

Війна спричинила масове переміщення населення і мобілізацію значної частини працездатних чоловіків, що негативно вплинуло на кадрове забезпечення агросектору. Значна кількість працівників сільськогосподарських підприємств була мобілізована до лав ЗСУ або виїхала за кордон як біженці. В результаті в 2022–2023 рр. сільгосппідприємства повідомляли про нестачу робочих рук на польових роботах, особливо під час посівної та жнив. За галузевими опитуваннями, близько 10% фермерів не змогли адаптуватися до

нових умов, а майже 15% вважали, що війна не потребує змін у їх виробництві (ймовірно, це малі господарства, діяльність яких мало інтегрована в ринок) [6]. Однак переважна більшість агропідприємств була змушена оптимізувати свою діяльність шляхом автоматизації технологічних процесів, залученням тимчасових працівників, перерозподілом обов'язків та підвищенням продуктивності праці. У деяких господарствах зросла роль жіночої праці та працівників старшого віку через відсутність молодих чоловіків. Отже, людський фактор став одним з обмежуючих для виробництва, і цю проблему неможливо швидко вирішити до завершення воєнного стану.

Наступним викликом для сільськогосподарських підприємств стала блокада портів і перебудова маршрутів. До війни близько 90% аграрного експорту України здійснювалося морем через порти Чорного моря [1]. Після вторгнення російські війська заблокували або окупували основні портові хаби, що фактично паралізувало експорт у березні–травні 2022 року. Обсяги вивезення зерна в перші місяці війни впали на понад 90% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Для розблокування експорту було вжито надзвичайних заходів. ЄС ініціював так звані «шляхи солідарності» – альтернативні сухопутні та річкові маршрути через сусідні європейські країни, якими українське зерно почали перевозити залізницею, авто та баржами. В липні 2022 р. за посередництва ООН та Туреччини вдалося частково відновити морський шлях у рамках «Чорноморської зернової ініціативи» (ЧЗІ) – було відкрито коридор з трьох одеських портів для зернових караванів під контролем міжнародних спостерігачів. Завдяки цьому з серпня 2022 р. по липень 2023 р. Україна експортувала морем близько 33 млн тонн збіжжя. Сукупно, з урахуванням сухопутних шляхів, експорт зерна та продуктів переробки у 2022/23 МР становив майже 49 млн т – майже на рівні попереднього сезону. Це стало можливим за рахунок розпродажу значних перехідних запасів та адаптації логістики, хоча географія поставок змінилася. Проте ситуація лишається нестійкою: у липні 2023 року Росія вийшла з ЧЗІ та відновила збройні атаки на портову інфраструктуру. Лише за перші 500 днів війни зафіксовано не менше 50 атак на об'єкти аграрного експорту в Чорноморському регіоні, пошкоджено понад 300 портових споруд та 23 цивільні судна, знищено щонайменше 100 тис. т зерна [2]. На сьогодні, наша країна розвиває альтернативні маршрути через румунський Дунай та залізницю, але пропускна здатність цих шляхів обмежена. За прогнозами, у 2023/24 МР через логістичні проблеми Україна зможе експортувати лише 32 млн т зерна – на третину менше, ніж попереднього року [1].

Зазначимо, що перекриття звичних маршрутів та перехід на довші шляхи призвели до різкого здорожчання логістики. До війни доставка зерна з центральних регіонів до чорноморських портів коштувала в середньому 20–30 дол США за тону. У 2022 р., за оцінками Українського клубу аграрного бізнесу, ця цифра зросла в 3 рази – до 70–80 дол США/т навіть після запуску «зернового коридору». Значну частку витрат становлять перевезення до портів ЄС (Констанца, Гданськ тощо) та плата за перевалку. Для прикладу, доставка пшениці вантажівками до порту Констанци (Румунія) обходиться 141 дол

США/т, залізницею – 78 дол. США/т, що часто «з’їдає» всю маржу виробника. Через високу вартість логістики українське зерно продається експортерам за цінами значно нижчими від світових. Різниця між внутрішньою ціною в Україні та котируваннями на світовому ринку сягала 50–60% для пшениці і кукурудзи (до війни вона становила 3–9%). Окрім вартості, є і фізичні перешкоди: обмежена пропускна спроможність прикордонних переходів, черги й затримки на митниці, нестача вагонів-зерновозів і барж, бюрократичні перепони при експорті. Попри досягнуті домовленості, сусідні країни ЄС не завжди оперативно збільшують інфраструктурні потужності для транзиту української агропродукції. У 2023 р. додалася проблема політичних обмежень: кілька прикордонних держав тимчасово забороняли імпорт зерна з України, ускладнюючи торговельні операції.

Воєнна криза зумовила негативний вплив на фінансові показники сільгосп підприємств. Так, сукупні прямі та непрямі втрати агросектору України за перші 18 місяців війни оцінюються у колосальні 80 млрд дол США [2]. З них близько 10 млрд дол США – це вартість пошкоджених та знищених основних засобів (техніка, склади, ферми), а решта майже 70 млрд дол США – упущена вигода та додаткові витрати (недоотриманий вигоду, здорожчання ресурсів, логістичні втрати). Наслідок цього тисячі сільгосп підприємств опинилися на межі виживання. За даними, з початку вторгнення припинили діяльність або були зруйновані 1261 сільськогосподарських підприємств станом на початок 2025 року) [4]. Особливо постраждали господарства на тимчасово окупованих та прифронтових територіях – багато з них втратили землю, майно і доступ до ринків. Навіть у відносно безпечних регіонах рентабельність рослинництва різко знизилася за період війни. Внутрішні закупівельні ціни на збіжжя обвалилися через перевиробництво та логістичні обмеження, тоді як собівартість виробництва навпаки зросла. Це призвело до того, що у 2022 р. більшість виробників зернових працювали зі збитками. Для окремих сільгосптоваровиробників лише деякі культури залишались рентабельними – переважно олійні (соняшник, ріпак, соя), які мали вищу ціну і стійкий попит. Отже, по галузі сільського господарства прибутки різко скоротилися. Якщо у довоєнному 2021 р. сільське господарство України отримало близько 144 млрд грн прибутку, то за підсумками 2022 р. більшість великих агрохолдингів відзвітували про падіння ЕВІТДА на 50–80%, а багато дрібних фермерів просто збанкрутували або «заморозили» діяльність.

На сьогодні сільськогосподарські підприємства відчують фінансові труднощі, які зумовлюють втрати ліквідності та привабливості для залучення кредитів. Через воєнні ризики банки істотно скоротили кредитування аграрного сектору або підняли відсоткові ставки. Деякі компанії повідомляли, що відсотки за позиками зросли у 2–2,5 рази проти довоєнних. В перші місяці війни кредитний ринок майже завмер – господарствам бракувало обігових коштів на посівну. У відповідь держава запровадила програми пільгового кредитування під держгарантії (наприклад, розширено програму «5–7–9%» для агросектору). Так, у 2022 р. аграрії змогли отримати кредити під посівну на суму близько 50 млрд



грн за ставками 0% або 9% (компенсованими державою). У бюджеті 2023 р. передбачено продовження підтримки: спільно зі Світовим банком сформовано фонд у розмірі 202 млн дол США для компенсації відсотків за кредитами агровиробникам. Також за грантові кошти (25 млн дол США) фінансується програма розвитку садів та теплиць. Ці заходи дещо покращили ситуацію з доступом до фінансів, проте проблему не вирішили повністю. За оцінками експертів, потреба агросектору у позикових коштах значно більша, ніж покривають державні програми. Особливо важко залучити фінансування малим фермерам та тим, що знаходяться близько до зони бойових дій – банки їх вважають надто ризиковими. До того ж, затримки з відшкодуванням ПДВ експортерам (внаслідок дефіциту бюджету) призводять до «заморожування» оборотних коштів підприємств, що обмежує можливості аграріїв інвестувати в нові технології, матеріали, розширення виробництва. В результаті спостерігається криза ліквідності: компанії виживають за рахунок внутрішніх резервів, реструктуризації боргів і допомоги інвесторів/донорів.

Підсумовуючи вищезазначене можна зробити висновок про те, що незважаючи на складні умови, аграрний сектор продемонстрував певну стійкість: попри падіння врожаїв та прибутків, що дозволило уникнути повного колапсу виробництва та зберегти експортний потенціал. Це було досягнуто завдяки тому, що сільськогосподарські підприємства гнучко адаптувалися до нових викликів та загроз.

#### Список використаних джерел:

1. Consilium of EU. How the Russian invasion of Ukraine has further aggravated the global food crisis. Infographic. Council of the EU. 2023. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/how-the-russian-invasion-of-ukraine-has-further-aggravated-the-global-food-crisis/>
2. Broyaka A. Ukraine Agriculture and Trade in Wartime: Results of 2022 and Prospects for 2023. Presentation, Kansas State Univ. Jan 2023. URL: [https://www.agmanager.info/sites/default/files/pdf/Broyaka\\_Ukraine\\_01-18-23.pdf#:~:text=AGRICULTURAL%C2%A0PRODUCERS%E2%80%99%C2%A0KEY%C2%A0PROBLEMS%20%E2%80%A2%20Companies%20identify%20the,additional%20tax%20burden%20of%2015%E2%80%9020](https://www.agmanager.info/sites/default/files/pdf/Broyaka_Ukraine_01-18-23.pdf#:~:text=AGRICULTURAL%C2%A0PRODUCERS%E2%80%99%C2%A0KEY%C2%A0PROBLEMS%20%E2%80%A2%20Companies%20identify%20the,additional%20tax%20burden%20of%2015%E2%80%9020)
3. Кузьменко Г.О., Телендій А.А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського, серія Публічне управління. 2024. Вип. 35(74), №5. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.5/04>
4. SuperAgronom. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. Аналітична стаття. 24 лютого 2025. URL: [superagronom.com](https://superagronom.com)
5. Національний інститут стратегічних досліджень. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості. NISS brief, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryny-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
6. Посівна без трактористів - як мине сезон 2024 і де шукати працівників. 26 лютого 2024 р. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1558-posivna-bez-traktoristiv--yak-mine-sezon-2024-i-de-shukati-pratsivnikiv>

Ступка В.В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Білоцерківський національний аграрний університет

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*У дослідженні проаналізовано сучасний стан розвитку сільськогосподарських підприємств та встановлено вплив на перспективи його розвитку воєнного стану в країні. Оцінено тенденції розвитку рослинництва та тваринництва в умовах воєнного стану, висвітлено основні негативні впливи на стійкість сільськогосподарського виробництва та обґрунтовано перспективні напрями його розвитку.*

**Ключові слова:** сільськогосподарські підприємства, воєнний стан, рослинництво, тваринництво.

Україна має потужний аграрний сектор, який до повномасштабної війни займав пріоритетне місце в економіці, забезпечуючи продовольством значну частину населення та забезпечував суттєву частку валютних надходжень [1]. Родючі ґрунти, сприятливий клімат і інвестиції сприяли нарощенню виробництва сільськогосподарської продукції та її експорту до Азії, Африки й Близького Сходу. Перед війною Україна була серед світових лідерів за експортом продовольства, а агропродукція формувала близько 40% загального експорту країни. Досліджуваний сектор характеризувався складною структурою: великі інтегровані підприємства агрохолдинги і тисячі фермерських господарств, а також дрібних особистих селянських господарств.

Повномасштабне військове вторгнення росії в лютому 2022 р. спричинило глибоку кризу для агросектору України. Так, вторгнення призвело до окупації значних сільськогосподарських територій, руйнування інфраструктури, блокади традиційних експортних шляхів та мінування земель. За оцінками Світового банку, станом на початок 2023 р. прямі збитки сільському господарству становили понад 8,7 млрд дол США, а сукупні втрати (враховуючи недоотриману продукцію та інші втрати) сягнули 31,5 млрд дол США [2]. Майже 30% сільськогосподарських угідь в країні на сьогодні не обробляються через тимчасову окупацію або небезпеку для життя аграріїв (замінування полів тощо). Війна також викликала довготривалі негативні наслідки для довкілля – деградацію ґрунтів, хімічне забруднення, порушення меліоративних систем, що матиме ефект на агровиробництво у майбутньому.

Не зважаючи на виклики, український аграрний сектор виявив значну стійкість та адаптивність. Доказом цієї думки є та обставина, що продовольчі потреби населення повністю задовольнялися в умовах війни, оскільки держава й міжнародні партнери запровадили програми підтримки галузі. Водночас, війна завдала значний втрат та руйнувань виробничих потужностей та сільськогосподарських угідь, а також пошкоджено або знищено сотні об'єктів

агроінфраструктури – елеватори, склади, ферми, техніка тощо. За оцінками експертів, близько третини всіх сільгоспугідь країни на сьогодні не можуть використовуватися для виробництва сільгосппродукції через окупацію або замінування. Отже, втрата доступу до землі та прямі ризики для життя товаровиробників серйозно стримують виробництво.

Зазначимо, що через бойові дії та окупацію виник дефіцит пального, запчастин, добрив у перші місяці вторгнення. Логістичні ланцюги постачання були порушені, що ускладнило доставку насіння, кормів, ветеринарних препаратів. Частина працівників сільськогосподарських підприємств мобілізована до війська або евакуйована, що призвело до нестачі робочої сили на полях і фермах. Внаслідок підвищених ризиків відбулося зростання витрат на виробництво, зокрема вартість транспортування зерна зросла втричі (з 30 дол США до 100 дол США за тону) після закриття морських портів [3]. Усі ці фактори негативно вплинули на собівартість агропродукції та фінансову стійкість господарств.

Однак, більшість сільськогосподарських підприємств забезпечили високу адаптивність та гнучкість у високоризикових умовах розвитку шляхом перенесення виробничої діяльності із небезпечних регіонів у більш безпечні області, диверсифікації структури виробництва (наприклад, переорієнтувалися з експортно-орієнтованих культур на продукти для внутрішнього ринку), оптимізації витрат. Не можна залишити поза увагою державну підтримку на основі запровадження заходів підтримки (податкові пільги, субсидії, альтернативні маршрути експорту тощо), що формувало позитивний вплив на фінансово-економічну стійкість сільськогосподарських підприємств. Доказом цього є те, що у 2023 р. в більшості галузей сільського господарства мало місце приріст обсягів виробництва порівняно із 2022 р., однак обсяги все ще не досягли довоєнних рівнів.

Встановлено, що обсяги виробництва продукції рослинництва зазнали найбільшого спаду у перший рік війни, а в наступні роки почали поступово відновлюватися. За даними Держстату, у 2022 р. площа зібраних зернових культур скоротилася на 24% порівняно з 2021 р. [4], а загальний валовий збір зерна і зернобобових зменшився на 37%, до майже 54 млн тонн. Середня врожайність зернових впала до 4,58 т/га, що на 15% нижче рівня попереднього року, а тому, у підсумку 2022 р. найгіршим за збором зерна за останні 5 років (близько 54 млн т проти рекордних 86 млн т у 2021 році). Відомо, що внаслідок руйнування елеваторів і логістичні проблеми частину кукурудзи (до 15% площ) взагалі залишили незібраною перезимувати в полях, що є винятковою ситуацією.

У 2023 р. ситуація дещо покращилася, оскільки сільськогосподарські товаровиробники пристосувалися до умов війни внаслідок чого посівні площі оптимізували під відносно безпечні регіони, частково компенсувавши втрати територій. Окрім цього сприятлива погода та вищий рівень забезпечення ресурсами забезпечили підвищення врожайності сільськогосподарських культур. За даними, у 2023 р. валовий збір зернових та зернобобових склав 59,8 млн т, що на 11% більше, ніж у 2022 році [5]. Середня врожайність зернових

зросла до 5,52 т/га (+21%), хоча посівні площі залишалися меншими, ніж до війни. Зазначимо, що майже за всіма зерновими культурами зафіксовано зростання виробництва, крім жита, обсяг виробництва якого знизився до 231 тис. т, -26%).

Як переконують статистичні дані, структура обсягів виробництва продукції рослинництва за роки війни істотно змінилася. Так, якщо частка зернових дещо зменшилась, то виробництво олійних культур продемонструвало кращу динаміку. У 2022 р. через окупацію південних регіонів валовий збір соняшнику різко впав – до майже 1,3 млн т (-31% до 2021 р.), оскільки південні області країни були основною зоною його вирощування. Однак, інші олійні показали стійкість: сої зібрали майже 3,4 млн т (майже на рівні 2021 р.), а врожай ріпаку навіть зріс до 3,32 млн т (+13% до 2021 р.), оскільки фермери розширили посиви цієї культури, зважаючи на високий попит в ЄС та її відносну невибагливість до умов виробництва.

У 2023 р. олійні культури вийшли на рекордні показники: сумарно зібрано 21,8 млн т олійних, що на 20% більше, ніж у 2022 р. і лише на майже 10% менше довоєнного рівня. Валовий збір насіння соняшнику відновився до 12,8 млн т (+13% за рік), ріпаку – до 4,2 млн т, що стало історичним максимумом (+26%), сої – до 4,74 млн т, також рекорд (+38%) [6]. Такі зміни зумовлені як розширенням посівів під ці культури, так і їхньою відносною рентабельністю та відновленням експорту в умовах закриття морських портів. Олійні займають менший об'єм, але мають вищу вартість, тому їх легше транспортувати альтернативними шляхами з меншими логістичними витратами, а також українські переробники активно купували насіння соняшнику й ріпаку для виробництва олії, що стимулювало попит.

Отже, рослинницька галузь України пережила різке падіння на початку війни, але продемонструвала високу адаптивність та стійкість в умовах війни. Як переконують вище наведені статистичні дані, у 2023 р. виробництво основних сільськогосподарських культур частково відновилося після спаду 2022 р., хоча й залишається нижчим за довоєнні обсяги. Перспективним трендом є нарощування виробництва олійних та інших високомаржинальних культур, а також диверсифікація посівів для внутрішнього ринку (картопля, овочі, гречка тощо) з метою забезпечення продовольчої безпеки країни.

Менш оптимістичною є ситуація у підгалузі тваринництва, яка виявилася більш уразливою перед воєнними ризиками. Бойові дії призвели до фізичного знищення багатьох ферм та падіння поголів'я худоби і птиці, особливо у зонах активних боїв. Найбільших втрат зазнало птахівництво – як через окупацію територій, так і внаслідок проблем з інфраструктурою. Так, знищено потужності Чорнобаївської птахофабрики на Херсонщині, однієї з найбільших птахокомплексів Європи, у травні 2022 р. через знеструмлення (в результаті авіаудару) там загинуло понад 4 млн курей і майже 700 тис. курчат [7], яких навіть не встигли утилізувати. В цілому через війну виробництво курячих яєць у 2022 р. скоротилося на майже 15% – до 11,9 млрд шт (проти 14,1 млрд у 2021 р.). У 2023 р. ситуація стабілізувалася, але обсяги ще впали на 5% (до майже 11,0

млрд шт) порівняно з попереднім роком. Це стало наслідком того, що деякі птахофабрики були зруйновані чи зупинені, що зменшило пропозицію яєць і м'яса птиці на ринку. Частково великі агрохолдинги компенсували втрати за рахунок потужностей у центральних та західних областях, тож у 2023 р. виробництво м'яса птиці навіть зросло, вивівши загальне виробництво м'яса на 3,1 млн т (+3% до 2022 р.), але це на 9% менше довоєнного рівня.

Щодо молочно-м'ясного скотарства, то воно зазнало найбільших втрат від бойових дій та окупації, оскільки фермери вимушено скорочували поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) та свиней – як через прямі втрати (загибель тварин, неможливість догляду на окупованих фермах), так і з економічних причин (деякі господарства вирізали поголів'я через збитковість). За оцінками, поголів'я ВРХ за 2022–2023 рр. скоротилося приблизно на 12–15%, а тому обсяги виробництва молока продовжили падіння: у 2022 р. надої молока знизилися до майже 7,8 млн т (близько –10% до 2021 р.), а у 2023 р. – до 7,5 млн т, що ще на 2% менше [8]. Зниження обумовлено насамперед сектором особистих господарств, тоді як сільгосп підприємства демонструють більшу стійкість (їхня частка в молочному виробництві навіть зросла). Однак відключення електроенергії взимку 2022–2023 рр. створювало критичні ситуації на фермах: без роботи доїльних апаратів і систем вентиляції промислові тваринницькі комплекси опинялися на межі катастрофи. Окрім цього з метою підтримки виробництва молока уряд тимчасово дотував вартість кормів і надав гранти окремим фермам, що дозволило запобігти масовому банкрутству молочнотоварних ферм.

Підсумовуючи вищезазначене можна зробити висновок про те, що сільськогосподарські підприємства в умовах війни демонструють високу стійкість, оскільки частково відновила виробництво та адаптувалася до нових реалій. В умовах повоєнного відновлення перед сільськогосподарськими товаровиробниками постане завдання щодо прискореного розмінування і повернення земель в обіг, формування агроланцюгів постачання із високою доданою вартістю за рахунок модернізації потужностей харчової індустрії, диверсифікації експортних маршрутів і ринків, залучення інвестицій у відбудову, підтримку малих виробників і кооперацію, а також орієнтацію на інновації та діджиталізацію. Вважаємо, що окрім цього необхідно інтегрувати європейські стандарти і практики, що зумовить нові можливості та підвищення конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції.

#### Список використаних джерел:

1. Русан В. М., Жураковська Л. А. Аграрний сектор України у 2023 році: складники стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az\\_agrosector\\_15022024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_agrosector_15022024.pdf)
2. Прямі збитки внаслідок війни оцінили в 11,2 млрд дол. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/pryami-zbytky-vnaslidok-vijny-oczinyly-v-112-mlrd-dol/>
3. Укragроконсалт. [Перевезення зерна автотранспортом в Україні 2025](https://ukragroconsult.com/road-transport/). URL: <https://ukragroconsult.com/road-transport/>
4. Держстат озвучив фінальні результати урожаю 2022 року - зниження практично за усіма культурами. URL: <https://www.growthow.in.ua/derzhstat-ozvuchyv-finalni-rezultaty->

[urozhaiu-2022-roku-znyzhennia-praktychno-za-usima-kulturamy/#:~:text=%D0%A6%D0%B5%D0%B9%20%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%B6%](#)

5. Україна у 2023 році збрала рекордний урожай зернових та олійних культур. URL: <https://tripoli.land.ua/news/ukraina-v-2023-godu-sobrala-rekordnyy-urozhay-zernovyh-i-maslichnyh-kultur>

6. Блінов Олексій. Остаточний підсумок врожаю–2023: історичні рекорди та структурні зміни. URL: <https://forbes.ua/news/ostatochniy-pidsumok-vrozhayu-2023-istorichni-rekordi-ta-strukturni-zmini-23042024-20725#:~:text=,20>

7. Українське сільське господарство у воєнний час: стійкість, реформи та ринки. URL: <https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime#:~:text=%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81>

8. Майже в усіх галузях сільського господарства зросло виробництво. Проте сільське господарство поки не досягнуло довоєнних показників. URL: <https://investory.news/majzhe-v-usix-galuzyah-silskogo-gospodarstva-zroslo-virobnictvo/#:~:text=%D0%92%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%87%>

**УДК 330.34:004.738.5:338**

**Мироняк І.О.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії),  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

*У даній статті досліджено основні напрями трансформації економічних відносин під впливом цифровізації на глобальному рівні, в європейських країнах та в Україні. Розглянуто, вплив цифрових технологій на зміну виробництва, споживчі звички, ринок праці, бізнес-моделі, державні інститути та окреслено основні вимоги до фахівців з цифровими навичками та середовища формування економічних відносин.*

***Ключові слова:** цифровізація, інформаційно-комп'ютерні технології, економічні відносини.*

Цифровізація радикально змінює економічні відносини у всьому світі, що походить від сутності дефініції поняття цифрова економіка, яка розглядається як система економічних та соціальних відносин, які формуються на основі використання інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ) для ефективного виробництва, збуту та постачання товарів і послуг та здійснення ділових операцій. Отже, йдеться про новий уклад економіки, що базується на знаннях і цифрових технологіях, де завдяки впровадженню ІКТ спостерігається підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств зниження витрат виробництва, створення нових робочих місць і навіть скорочення бідності та нерівності.

Зазначимо, що теоретична основа дослідження цифрової економіки спирається на концепції четвертої промислової революції (Industry 4.0), інформаційного суспільства та платформеної економіки. Четверта промислова революція описує нинішню фазу розвитку виробництва, що характеризується

масовим впровадженням інтернет-зв'язку, сенсорів, хмарних технологій, великих даних, штучного інтелекту та робототехніки у промислові процеси [1]. Industry 4.0 знаменує перехід до кібер-фізичних систем та «розумних фабрик», де машини, люди й цифрові системи тісно інтегровані через мережі, що підвищує гнучкість та продуктивність виробництва. Наприклад, ще у 2019 р. 68% опитаних компаній у світі віднесли цифровізацію виробництва до своїх ключових стратегічних пріоритетів, а 70% вже впроваджували або тестували новітні технології Industry 4.0. Відомо, що теорія платформеної економіки пояснює феномен появи глобальних цифрових платформ (онлайн-маркетплейсів, соціальних мереж, сервісів спільного використання тощо), які стали новими посередниками на ринках і змінили бізнес-моделі. Цифрові платформи створюють мережеві ефекти, коли цінність послуги зростає із кількістю користувачів, що часто приводить до домінування кількох великих гравців у глобальному масштабі. Також формується економіка спільного споживання (sharing economy), де цифрові сервіси на зразок Uber чи Airbnb дозволяють ефективніше використовувати ресурси шляхом прямого обміну між споживачами.

Важливим теоретичним аспектом є зміна характеру праці та зайнятості під впливом автоматизації і цифрових платформ. Концепція «майбутньої роботи» (Future of Work) вказує, що штучний інтелект і автоматизація можуть як витіснити частину робочих місць, так і створювати нові професії. Значна увага приділяється гіг-економіці, де працівники виконують короткострокові завдання через онлайн-платформи як незалежні підрядники, а також потребі в нових навичках – цифрових компетенціях – для успішної участі в сучасному ринку праці. Крім того, теорія електронного урядування (e-government) описує трансформацію відносин між державою, бізнесом і громадянами шляхом впровадження цифрових технологій в наданні публічних послуг, управлінні і комунікаціях.

Отже, основою сучасних економічних трансформацій є поєднання технологічних інновацій (Інтернет, ІКТ, AI, Big Data, IoT тощо) із організаційними змінами (нові бізнес-моделі, платформи, зміна навичок) та інституційними зрушеннями (нові регуляції, цифрові державні сервіси).

На глобальному рівні цифрова економіка переживає динамічне зростання, хоча й нерівномірне між країнами. Цифрові технології проникають всюди – кількість інтернет-користувачів, обсяги електронної торгівлі, цифрових послуг та даних зростають експоненційно. Водночас залишається значний цифровий розрив між розвиненими і країнами, що розвиваються, а також соціально-економічними групами. За даними Міжнародного союзу телекомунікацій (ITU), станом на 2023 р. близько 5,3–5,4 млрд людей (приблизно 67% населення світу) користуються Інтернетом, тоді як поза мережею досі залишаються 2,6 млрд осіб (33% населення) [2]. При цьому в країнах з високим рівнем доходу інтернетом охоплено 93% населення, тоді як у країнах з низьким доходом – лише 27%. Такий розрив у проникненні (близько 66 відсоткових пунктів) підкреслює глибину цифрової нерівності у розрізі країн світу. Водночас, позитивною тенденцією є

скорочення офлайн-популяції – число людей без інтернету зменшилося на 14% лише за 2020–2023 рр. за рахунок підключення нових користувачів, особливо в бідніших країнах.

Пандемія COVID-19 у 2020–2021 рр. сприяла прискоренню цифрової трансформації у світі, оскільки змусила бізнеси, уряди та споживачів масово перейти на дистанційну роботу, онлайн-торгівлю, цифрові послуги. За оцінками Світового банку, після пандемії дві ключові тенденції формують цифрове майбутнє: зростання цифрової публічної інфраструктури (цифрові ідентифікація, електронні платежі, платформи для держпослуг) та стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ) [3]. Попит на цифрові рішення різко збільшився, але це загострило проблему «digital divide», тобто розриву між «цифровими бенефіціарами» та тими, хто відстав. З метою подолання цього розриву все більшого значення набувають інвестиції в базові цифрові навички та доступність інтернету.

Світова електронна комерція (онлайн-торгівля товарами і послугами) зросла на 60% за 2016–2022 рр., досягнувши астрономічної суми 27 трлн дол США [4], яка включає як B2B, так і B2C e-commerce. Наведені дані свідчать, що значна частина глобального товарообігу сьогодні відбувається через цифрові канали. Цифровий сектор став важливою частиною економіки: інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) зростають швидше за інші галузі. За даними ОЕСР, у 2013–2023 рр. ІКТ-сектор зростав у середньому на 6-7% щорічно, що втричі перевищувало темпи зростання світової економіки.

Характерною рисою сучасного етапу є концентрація вигід цифрової економіки у певних країнах та компаніях. Так, 70% доданої вартості глобального ІТ-сектора припадає лише на 6 провідних країн (США, Китай та кілька розвинутих економік) [3], тоді як багато країн що розвиваються поки що відіграють не значну роль у виробництві цифрових продуктів і послуг. Аналогічно, ринок цифрових платформ монополізований малою кількістю техногігантів, що створює нові виклики для регулювання конкуренції і оподаткування, про що мова піде далі. Проте є й позитивні зрушення: у країнах, що розвиваються, з'являються власні локальні цифрові компанії та стартапи, зростають обсяги експорту ІТ-послуг.

Європейський Союз загалом належить до світових лідерів цифрового розвитку. У 2021 р. ЄС ухвалив програму «Цифрове десятиліття» (Digital Decade), яка встановила цільові орієнтири цифрової трансформації на 2030 рік. Основними цільовими показниками програми є: забезпечити не менше 80% громадян базовими цифровими навичками, покрити всі домогосподарства ширококутовим інтернетом (в т.ч. 5G), досягти цифрової трансформації бізнесу (щонайменше 75% підприємств повинні впроваджувати штучний інтелект, хмарні технології чи великі дані) та повну цифровізацію публічних послуг (100% основних державних сервісів онлайн, електронні ІД для всіх) [5]. Проте останні оцінки показують, що темпи прогресу недостатні для досягнення цих цілей, країни ЄС сумарно відстають за ключовими показниками і потребують прискорення інвестицій та реформ.



Найбільш проблемними напрямками в Європі є цифрові навички, підключеність та впровадження передових технологій бізнесом. Лише 55,6% населення ЄС має принаймні базові цифрові навички, тоді як мета – 80%. Це означає, що майже половина європейців поки що недостатньо підготовлені до життя і роботи в цифрованому середовищі. Щодо інфраструктури, то фіксовані оптоволоконні мережі зв'язку (необхідні для використання хмарних сервісів, AI тощо) охоплюють лише майже 64% домогосподарств, а мережі 5G – близько 50% території ЄС. Цифровізація бізнесу також відстає від заданої планки: ціль – 75% підприємств використовують штучний інтелект – наразі далека, при збереженні нинішніх темпів до 2030 р. лише близько 17% компаній у Європі будуть застосовувати ШІ [5]. Аналогічно, низьким є рівень впровадження analytics та Big Data на більшості європейських підприємств. Основні бар'єри тут – брак інвестицій, нестача IT-спеціалістів та технологічні розриви між великими компаніями й МСП, а також між містом і селом. З огляду на це, Єврокомісія закликала країни-члени переглянути національні «дорожні карти» цифрового розвитку і посилити зусилля, оскільки від досягнення цілей Digital Decade залежить майбутня конкурентоспроможність ЄС і соціальна згуртованість.

Заслугове на увагу науковців досвід нашої країни, яка, з одного боку, належить до економік, що розвиваються, але з іншого – зробила за останні роки великий стрибок у цифровій трансформації, зокрема у державному секторі і IT-індустрії. Ще до початку повномасштабної війни Україна реалізовувала стратегію «держава в смартфоні», яка передбачає цифровізацію послуг та мінімізацію бюрократії. У 2019 р. було створено окреме Міністерство цифрової трансформації, що координує ці зусилля, основним продуктом якого стала екосистема «Дія» – мобільний застосунок і портал, що об'єднує державні послуги онлайн.

Повномасштабна війна, розв'язана російським вторгненням у 2022 р., стала випробуванням для цифрової інфраструктури України, але водночас підтвердила її стійкість та важливість для національної відновлюваності. Уряду вдалося зберегти безперервність надання більшості послуг завдяки їх цифровізації: навіть під час бойових дій громадяни могли дистанційно отримувати документи, довідки, подати заявки на фінансову допомогу тощо. Також додали можливість купувати військові облігації, подавати заявки на компенсацію за зруйноване житло, навіть сервіс для повідомлення про пересування ворожих військ (кожен громадянин може надіслати фото/геолокацію ворожої техніки через застосунок на перевірку військовим). Для забезпечення роботи цифрових сервісів під час блекаутів та атак було прийнято рішення переносити державні реєстри в хмарні середовища за кордоном і використовувати супутниковий інтернет Starlink, що гарантувало автономність від наземної інфраструктури.

Цифрова трансформація бізнесу всередині країни відбувається нерівномірно. Великі компанії досить активно впроваджують IT-рішення – близько 70% великих підприємств в Україні мають власний веб-сайт, використовують електронний документообіг, іноді елементи аналітики, – тоді як

серед малих бізнесів лише ~30% присутні онлайн. Значна частина малих і середніх підприємств (МСП) працюють у низькотехнологічних секторах (торгівля, послуги) і стикаються з нестачею знань, кадрів та фінансів для цифровізації.

Окремо слід відзначити високий рівень cashless-економіки в Україні. За останні роки українці масово перейшли на безготівкові платежі: частка безготівкових операцій зросла з ~50% у 2019 до понад 63% у 2023 р. (за даними НБУ). Банківська система України однією з перших у світі запровадила віддалене відкриття рахунків по цифровому паспорту (через «Дію»), майже всі послуги доступні в мобільних додатках. Під час війни критично важливою була співпраця з платіжними системами: компанія Mastercard відзначає, що вони доклали зусиль для підтримання роботи платежів, оперативно розгорнувши рішення на випадок збою банківської інфраструктури. Окрім цього у країні впровадили Національну програму кешбеку, з метою стимулювання безготівкових транзакцій навіть у кризових умовах (держава компенсувала частину витрат при купівлі українських товарів картою). Зазначимо, що Україна належить до лідерів за темпами впровадження криптовалют: за оцінками, понад 6 млн українців володіють криптовалютою, а уряд узаконив криптообіг і планує запуск цифрової гривні (CBDC). Все це свідчить про високий рівень адаптації населення до інновацій у фінансовій сфері і готовність держави експериментувати з новими цифровими інструментами.

Цифрова економіка багатоаспектно впливає на усі основні сфери економічних відносин, оскільки відбувається зміна виробництва, споживання, зайнятості, бізнес-моделі, державне управління. Так, у сфері виробництва відбувається перехід до цифрових, гнучких і автоматизованих фабрик, які називають як Industry 4.0. Цей процес включає впровадження Інтернету речей (IoT), датчиків та підключених пристроїв на виробничих лініях, використання робототехніки, 3D-друку, систем машинного зору та штучного інтелекту для моніторингу і оптимізації процесів. Одним із найважливіших наслідків цифровізації виробництва є глобалізація і децентралізація ланцюгів постачання, цифрові платформи дозволяють в режимі реального часу координувати постачання сировини, компонентів, відстежувати товари по всьому світу. Концепція «розумних ланцюгів поставок»(smart supply chains) означає, що компанії отримують прозорість на всіх етапах – від видобутку матеріалів до доставки кінцевому споживачу – завдяки сенсорам (IoT) і системам управління ланцюгами (SCM) з аналітикою, що скорочує витрати на запаси, пришвидшує логістику і підвищує стійкість до збоїв. Звичайно, впровадження цифрового виробництва ставить і нові вимоги до фахівців з цифровими навичками, зокрема інженерів та аналітиків з даних, операторів робототехніки, фахівців з кібербезпеки тощо.

Цифрові технології позитивно впливають на екологічність виробництва за рахунок точного дозування ресурсів, зменшення відходів, оптимізації енергоспоживання. Але з іншого боку, масове використання електроніки веде до зростання споживання електроенергії та утворення електронних відходів. За

оцінками UNCTAD, центри обробки даних, мережі та пристрої ІКТ споживають 6-12% всієї світової електроенергії, а електронні відходи (зламани гаджети, комплектуючі) лише з 2010 по 2022 р. зросли на 30%, до 10,5 млн тонн на рік [4]. Саме тому перед промисловістю 4.0 постає завдання – впроваджувати принципи «сталого виробництва» і циркулярної економіки разом з цифровізацією, щоб мінімізувати негативний вплив на довкілля.

Цифрові технології докорінно змінили поведінку споживачів та структуру споживання. По-перше, відбулося стрімке зростання електронної комерції (e-commerce), яка перетворилася на звичний спосіб купівлі товарів і послуг. По-друге, формуються нові споживчі звички, зумовлені цифровим середовищем. Сучасний споживач має доступ до великої інформації про товар (відгуки, рейтинги), може легко порівнювати ціни, читати рекомендації інфлюенсерів у соцмережах, що робить його більш вимогливим і менш лояльним до конкретних брендів. Цифровізація сприяє також розвитку нових моделей споживання: оренда замість володіння (напр. каршерінг замість власного авто), підписка на товари/послуги (subscription economy), спільне користування речами (sharing).

Цифрова економіка суттєво впливає на ринок праці, зокрема автоматизація рутинних операцій і впровадження штучного інтелекту створюють ризики для певних професій, водночас генеруючи попит на нові спеціальності, зокрема в спеціалістах з ІТ, кібербезпеки, аналізу даних, цифрового маркетингу.

#### **Список використаних джерел:**

1. What are Industry 4.0, the Fourth Industrial Revolution, and 4IR? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-are-industry-4-0-the-fourth-industrial-revolution-and-4ir>
2. Global offline population steadily declines to 2.6 billion people in 2023. URL: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/2023/10/10/ff23-internet-use/#:~:text=Approximately%2067%20per%20cent%20of,cent%20of%20the%20global%20population>
3. World group bank. Digital Progress and Trends Report 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report#:~:text>
4. UNISTAD. Digital economy report 2024. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024#:~:text=The%20digital%20economy%20is%20booming,2022%2C%20to%20reach%20%2427%20trillion>
5. EU falling short of digital transformation goals, new report finds. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/07/eu-digital-transformation-lagging/#:~:text=The%20Digital%20Decade%20policy%20programme,and%20digitalization%20of%20public%20services>

Адаменко І.В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Білоцерківський національний аграрний університет

## ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У дослідженні на основі комплексного аналізу доступних публікацій, статистичних даних та кейсів висвітлено досвід цифровізації в сільському господарстві та її вплив на ефективність сільськогосподарського підприємства. Зроблено висновок про те, що у вітчизняних умовах цифровізація сільськогосподарського виробництва підтвердила позитивний вплив на ефективність, однак потребує подальшого поширення, особливо малих та середніх підприємств. Обґрунтовано заходи щодо прискорення цифровізації сільськогосподарського виробництва, які передбачають доступні кредити або дотації на ІТ-рішення, підготовка кадрів, створення доступу до Інтернету у селах, поширення провідних практик, демонстраційні проекти.*

***Ключові слова:** цифровізація, сільськогосподарські підприємств, розумне сільське господарство, ефективність.*

Цифровізація аграрної галузі розглядається як один із ключових факторів підвищення її продуктивності та стійкості в умовах підвищених ризиків воєнного стану, глобальних кліматичних змін, підвищення попиту на продовольство, актуалізації питань ресурсозбереження тощо. Використання інформаційних технологій, Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (ШІ), дронів та інших високотехнологічних рішень сприяє підвищенню ефективності виробничої діяльності та зниженню витрат матеріальних ресурсів. В цих умовах особливо актуальним є системне дослідження впливу цифровізації технологічних процесів на ефективність сільськогосподарських підприємств.

Узагальнення наукової літератури дозволило встановити, що впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати використання матеріальних ресурсів і покращити процедуру ухвалення управлінських рішень. Так, у дослідженнях зарубіжних науковців наголошено, що цифровізація сільського господарства сприяє оптимізації розподілу виробничих ресурсів і більш раціонального управління операціями, порівняно з традиційними методами, які значною мірою спиралися на емпіричний досвід фермерів [1].

Численні результати досліджень демонструють конкретні економічні вигоди від цифровізації. Зокрема, аналіз впровадження систем управління фермою (Farm Management Information Systems, FMIS) показав, що такі системи здатні підвищити врожайність на 10-15% та одночасно знизити трудомісткість і витрати матеріалів [2]. Інші дослідження виділяють такі ефекти від автоматизації окремих операцій: наприклад, використання роботизованих систем у рослинництві дозволяє скоротити затрати праці до 97% та споживання пального на 50% при виконанні певних технологічних операцій [3], цифрові рішення потенційно дають змогу різко підвищити продуктивність і ефективність виробничих процесів.

Світовий досвід останніх років підтверджує позитивний вплив цифрових технологій на ефективність сільськогосподарського виробництва. Так, у США станом на 2019 р. значна частка фермерів вже використовувала GPS-навігацію, датчики врожайності та інші інструменти прецизійного землеробства [4]. За оцінками фахівців, такі технології сприяли підвищенню урожайності основних культур (кукурудзи, сої, зернових) у середньому на 4%, а ферми із екстенсивним підходом до організації виробничої діяльності забезпечили приріст врожайності до 22%. Одночасно відбулося зниження витрат матеріалів: системи точного землеробства, що дозволило зекономити до 7% добрив, до 9% засобів захисту рослин та близько 6% пального. Наведені дані свідчать про те, що цифровізація сприяє ресурсозбереженню та екологічній стійкості агровиробництва.

Цінним для вітчизняної практики є дані щодо ефекту цифрових інновацій у зрошенні та управлінні водними ресурсами, оскільки кліматичні зміни зумовлюють необхідність будівництва іригаційних систем. Очевидно, що використання сенсорів вологості ґрунту, супутникових даних і автоматизованих систем поливу забезпечує більш точне регулювання подачі води. Так, у рамках одного з проєктів точного зрошення у Індії врожайність овочевих та садових культур зросла на 30–60% порівняно з традиційними методами завдяки впровадженню краплинного поливу та фертигації [5]. Це підтверджує високий потенціал цифрових технологій у сільськогосподарському виробництві в підвищенні продуктивності в умовах обмежених ресурсів води.

На сьогодні активно розвивається концепт «Smart Agricultural» та «Connected cow», коли за допомогою сенсорів та програмних платформ відстежується здоров'я, раціон та продуктивність тварин у режимі реального часу [6; 7]. Результати дослідження доводять, що такі рішення покращують своєчасність ветеринарних і зоотехнічних заходів, що призводить до підвищення надоїв молока та приростів живої ваги. Так, підтвердженням цього є те, що через три місяці після впровадження IoT-систем моніторингу умови утримання та годівлі великої молочної ферми, середньодобовий надій молока на корову зріс на 18% (з 28 до 33 літрів), а витрати кормів вдалося суттєво зменшити [8]. Цей приклад доводить, що впровадження цифрових технологій в тваринництві прямо впливають на продуктивність і економічні результати діяльності сільськогосподарського підприємства.

Вітчизняні дослідники також наголошують на доцільності застосування для фермерських господарств таких цифрових продуктів: мобільних додатків для управління фермою, IoT-рішень, інформаційних систем для планування посівів та управління врожаєм, дронів, автоматизованих систем поливу тощо, що сприяє підвищенню врожайності, оптимізації використання ресурсів та зниженню негативного впливу на довкілля [9]. Отже, застосування цифрових інструментів у тваринництві підвищує продуктивність сільськогосподарських тварин та якість тваринницької продукції, а також оптимізує управлінські процеси і сприяє покращенню добробуту тварин. Поділяємо думку українського дослідника Ярощука Р., що цифровізація є ключовим напрямом забезпечення

конкурентоспроможності агробізнесу, особливо в умовах необхідності підвищення стійкості до зовнішніх викликів [10].

Незважаючи на очевидні вигоди, процеси цифровізації можуть стримуватися низкою чинників. Очевидно, що серед стримуючих факторів впровадження цифрових технологій сільськогосподарськими підприємствами слід виділити такі: високі початкові фінансові витрати, що особливо складно для малих фермерських господарств; нестача фахівців з відповідними ІТ-навичками в сільській місцевості; слабка розвиненість сільської цифрової інфраструктури (інтернет-покриття, електромережі); побоювання щодо кібербезпеки та збереження даних; технологічні ризики, пов'язані з надійністю нових пристроїв; а також соціально-культурні бар'єри – консерватизм частини агровиробників, небажання змінювати усталені практики. Перелічені вище фактори стримують процес цифровізації, змушуючи менеджмент сільгоспідприємств шукати компроміс між інноваціями та традиційними методами ведення сільськогосподарського виробництва. Зазначимо, що невирішеною проблемою залишається не доступності цифрових новацій для малих фермерів: на відміну від агрохолдингів, дрібні господарства часто не мають фінансової можливості купити сучасну техніку чи найняти ІТ-спеціаліста, що вимагає розроблення інструментів державної підтримки та кооперації товаровиробників. Тут на перший план виходять програми держпідтримки (дотації на придбання обладнання, освітні проєкти, розвиток відкритих даних для фермерів) та розвитку кооперативних зв'язків у середовищі дрібних сільгосптоваровиробників.

Необхідно зазначити, що впровадження цифрових технологій вимагає від менеджменту підприємства розробити дорожню карту адаптації бізнес-процесів. Якщо новітнє обладнання використовується не на повну потужність або якщо персонал не вміє інтерпретувати отримані дані, очікуваного ефекту можна не одержати. У зв'язку із цим існує необхідність в організації підготовки кадрів: навчання фермерів, фахівців в галузі рослинництва та тваринництва цифровим навичкам. Позитивним сигналом є те, що останніми роками в Україні з'являються ініціативи з навчання аграріїв – від корпоративних навчальних центрів до освітніх програм при університетах, орієнтованих на ІТ в аграрному секторі економіки.

Підсумовуючи вищезазначене можна зробити висновок про те, що цифровізація забезпечує підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств, що сприяє нарощенню експортних можливостей, збільшенню надходжень валютної виручки, податкових платежів до бюджету, підвищенню продовольчої безпеки країни, особливо актуальну в умовах зовнішніх шоків. Важливим є також та обставина, що цифровізація сприяє вирішенню соціальних питань: з'являються нові робочі місця у сфері агротех (розробники ПЗ, сервісні інженери тощо), мотивація молоді працювати в сільській місцевості, де впроваджуються сучасні технології.

Окрім цього, цифровізація позитивно впливає на екологічну складову, оскільки точне землеробство означає зниження хімічного навантаження на

грунти і води (зменшення викидів надлишку добрив, пестицидів), економія пального – нижчі викиди парникових газів, раціональне використання водних ресурсів. Сільськогосподарські підприємства, які через впровадження цифрових технологій досягають підвищення ефективності сільськогосподарської діяльності, одночасно роблять внесок у екологізацію виробництва, що підвищує їх інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках. Отже, вплив цифровізації на ефективність сільськогосподарських підприємств є комплексним і багатоаспектним, який характеризується не лише показниками урожайності, продуктивності, але й у якісних змінах управлінської культури, стратегії розвитку бізнесу, додержанням принципів сталого розвитку.

В Україні цифровізація сільськогосподарського виробництва підтвердила позитивний вплив на ефективність, однак потребує подальшого поширення, особливо малих та середніх підприємствах. Економічні результати, які одержані вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами, які впровадили цифрові технології, є співставними зі світовими тенденціями: підвищення врожайності на 5–20%, економію матеріальних і трудових ресурсів, підвищення прибутковості. Зазначимо, що вертикально-інтегровані сільськогосподарські підприємства холдингового типу вже майже повністю перейшли на цифрові платформи управління та прецизійні технології. Водночас, значна частина дрібних і середніх сільськогосподарських підприємств на сьогодні лише частково використовують ці можливості. З метою прискорення цифровізації сільськогосподарського виробництва у масштабах всієї країни необхідні зусилля зі зниження бар'єрів: фінансових (доступні кредити або дотації на ІТ-рішення), освітніх (підготовка кадрів), інфраструктурних (доступ до Інтернету у селах) та інформаційних (поширення провідних практик, демонстраційні проєкти). Зазначимо, що навіть у складних умовах (пандемія 2020 р., війна 2022–2025 рр.) цифрові проєкти в агросекторі не зупинилися, а навпаки – довели результативність для підтримання безперервності виробництва та управління ризиками.

Вважаємо, що цифровізація технологічних процесів у сільському господарстві слід розглядати як об'єктивно необхідний шлях розвитку аграрного бізнесу, оскільки вона має здатність підвищувати ефективність сільськогосподарських підприємств. Посилення конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішніх ринках, забезпечення продовольчої безпеки та рентабельності аграрного сектора напряду залежатимуть від того, наскільки швидко і глибоко цифрові інновації будуть інтегровані у практику здійснення бізнес-процесів у сільськогосподарському виробництві. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на деталізацію економічних ефектів окремих технологій, розробку практичних рекомендацій щодо їхнього впровадження та оцінку довгострокових наслідків цифровізації для агропродовольчих ланцюгів.

#### **Список використаної літератури:**

1. Zhang H., Zhu H. The Impact of Agricultural Digitization on Land Productivity: An Empirical Test Based on Micro Panel Data. *Land*. 2025. 14(1), 187. DOI: <https://doi.org/10.3390/land14010187>

2. Economics of adoption for digital automated technologies in agriculture Background paper for The State of Food and Agriculture 2022 <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/37a6d35a-ad1d-43b2-9f49-86615b0e289f/content>

3. Ярошук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. С. 58-66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>

4. Lowenberg-DeBoer J. et. Economic aspects of digital agriculture. Precision Agriculture. 2018. Vol. 19(2), 312-329.

5. Gupta S. et al. (2021). The transformative potential of precision farming in India: A comprehensive review. Int. J. Agric. Sci. 2021. 13(4), 123-135. DOI: <https://doi.org/10.33545/2618060X.2024.v7.i10j.1887>

6. Muhammad Osama Akbar etc. IoT for Development of Smart Dairy Farming. Journal of Food Quality Volume. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1155/2020/4242805>

7. IoT Can Help Increase Cow Milk Production. URL: <https://www.iotforall.com/iot-can-help-increase-cow-milk-production>

8. Bilal Ahmed, Hasnat Shabbir, Syed Rameez Naqvi, Lu Peng. Smart Agriculture: Current State, Opportunities and Challenges. IEEE Access. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3471647>

9. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. Агросвіт. 2024. №19. С. 53-61. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53>

10. Ярошук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. С.58-66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>

**УДК 338.43:005.21:330.131.7(477)**

**Бацай Р.В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії),

*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ**

*Встановлено, що економічна стійкість підприємства це комплексна характеристика, яка характеризує вплив на суб'єкт господарювання різних зовнішніх чинників та внутрішніх змін, забезпечуючи їй адаптивність, гнучкість, конкурентоспроможність, динамічність, ефективність функціонування. Обґрунтовано, що економічна стійкість сільськогосподарського підприємства визначається як характеристика збереження його цілісності та рівноважного функціонування, при якому економічні та управлінські рішення спроможні регулювати основні фактори стійкого стану.*

**Ключові слова:** *рівноважний розвиток, економічна стійкість, сільськогосподарські підприємства, логістичні ризики, безпекові ризики.*

Економічна стійкість сільськогосподарського підприємства розглядається нами як здатність забезпечувати стабільність виробничо-господарської діяльності, ефективно функціонувати та розвиватися в умовах зовнішніх та внутрішніх впливів, спроможність протистояти кризовим явищам та



відновлювати рівновагу. Аграрний сектор є одним із фундаментів економіки України та формує значну частину валютної виручки (до 60% експорту й близько 12% ВВП за даними до війни) [1]. Проте у 2022–2025 рр. сільськогосподарські підприємства опинилися перед безпрецедентними викликами: повномасштабною війною (окупацією та мінуванням земель, руйнуванням логістики), змінами клімату (забезпечення водою, екстремальні погодні явища), коливаннями цін на продукцію та ресурси, нестачею робочої сили внаслідок її тощо. Аналіз останніх досліджень показує, що стійкість аграрних підприємств залежить від раціонального поєднання внутрішніх факторів (ресурсної бази, менеджменту, фінансів) і зовнішніх (державної політики, кліматичних умов, ринкової кон'юнктури та ін.).

У науковій літературі економічну стійкість підприємства трактують як здатність підтримувати «рівноважний, збалансований» стан за умови змін середовища його функціонування, забезпечуючи довгострокову прибутковість та мінімальні відхилення від планових показників [2]. У контексті сільськогосподарських підприємств це означає не лише фінансову (прибутковість, ліквідність), але й операційну та інституційну стійкість. Відповідно до підходу «трьох стовпів» сталого розвитку, стійкість сільськогосподарських підприємств формується через економічні, соціальні, технологічні та екологічні складові. Наприклад, Вартанова і Камінський підкреслюють, що стійкий розвиток аграрної сфери базується на поєднанні економічних, соціальних, організаційно-технологічних та екологічних чинників [3].

Вважаємо, що більш комплексне поняття «економічної стійкості» сільськогосподарських підприємств представлене науковцями, які розглядають його як системну характеристику, що відображає: властивість адаптивності до мінливих чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, а також, в умовах невизначеності через виникнення ризиків, конфліктів і кризових явищ; здатність перебувати у динамічній збалансованості, зумовленій необхідністю здійснення відтворювального процесу як базового чинника забезпечення життєдіяльності [4, с.6].

Узагальнюючи вищезазначене можна зробити висновок про те, що економічна стійкість є комплексною характеристикою, яка відображає вплив на суб'єкт господарювання різних зовнішніх чинників та внутрішніх змін, а забезпечується адаптивністю, гнучкістю, конкурентоспроможністю, динамічністю, ефективністю діяльності організації. Очевидно, що розглядаючи конкретні господарюючі практики розвитку сільськогосподарських підприємств можна робити висновок про певну подібність у характеристиках економічної стійкої організації, зокрема, наявність підприємницького підходу до організації виробничої, фінансової, маркетингової діяльності, вмінням оперативно виявляти «слабкі» сигнали про зміну чинників середовища та відреагувати на них розробкою та прийняттям дієвих управлінських рішень. Зазначимо, що чинники економічної стійкості найбільш позитивно проявляються в умовах рівноважного середовища. Економічна стійкість сільськогосподарського підприємства визначається як характеристика важливої умови збереження його цілісності та рівноважного функціонування, при якому економічні та управлінські рішення

спроможні регулювати основні фактори стійкого стану, зокрема, управління, виробництва, фінансів, персоналу та стратегій у визначених межах ризику. Це збалансованість матеріальних, трудових та фінансових потоків, які забезпечують раціональне використання факторів виробництва із урахуванням реальних умов середовища функціонування суб'єкта господарювання, досягаючи таких економічних результатів, які задовольняють усіх стейкхолдерів, а також створюють можливості подальшої життєдіяльності, а не виживання.

Очевидно, що забезпечення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств вимагає формування системи управління ризиками, оскільки досліджуване\а галузь піддається високій волатильності цін і несприятливим шокам (погодні умови, хвороби, демографічні зміни), а війна в країні посилила ці ризики через підвищення цін та дефіцит критичних ресурсів (насіння, добрив). Управління ризиками передбачає диверсифікацію виробництва та впровадження інноваційних технологій, страхування і страхові фонди, а також державні інтервенції проти катастрофічних подій. Внутрішньофірмові механізми (управлінські рішення, бухгалтерський облік та контроль) також важливі: аналіз фінансових показників і внутрішньої звітності допомагає своєчасно виявляти ризики і знижувати невизначеність діяльності підприємства. Отже, теоретичні моделі стійкості поєднують елементи економічного менеджменту, державного регулювання та технологічної адаптивності.

Зазначимо, що 2022 р. українське сільське господарство демонструвало стабільне зростання виробництва і високу експортну активність. Так, у 2021 р. валовий збір зернових перевищив 86 млн т, і агропродукція забезпечувала близько 44 % валютної виручки [5]. Повномасштабне вторгнення 2022 р. призвело до негативних змін: заблоковано порти, 18 % території (переважно сільгоспугіддя) окуповано, до 30 % земель залишається заміновано. Збитки від мінування та руйнувань оцінюють у десятки мільярдів доларів: лише розмінування сільгоспземель потребуватиме майже 1,5 млрд дол США. Це безпосередньо скоротило посівні площі та можливості виробництва. Хоча у 2023–2024 рр. уряд компенсує витрати на розмінування, однак цей процес є тривалим у часі, який потребує значних обсягів інвестицій.

У відповідь на логістичні ризики сільськогосподарські підприємства здійснювали пошук нових шляхів постачання продукції на зовнішні ринки через блокаду Керченської протоки експорт зерна різко знизився, після цього було запущено «зерновий коридор» Південної Балтики та зміцнені маршрути Дунаю. Водночас була запущена ініціатива «Солідарні коридори» ЄС, що дозволила безмитно пропускати українське агропродовольство через польські, угорські та румунські прикордонні переходи. Однак введені європейські квоти та тимчасові заборони (до вересня 2023 р.) обмежували вивіз зерна в ЄС, що створювало політичні напруження і призводило до зростання цін на борошно на зовнішньому та внутрішньому ринку. Нинішня ситуація з квотами після червня 2025 р. ще невизначена, що зумовлює нові виклики та невизначеність.

Тим часом попит на українську сільгосппродукцію залишається високим. Так, за 2022–2024 рр. частка агропродукції в експорті продовжувала зростати (до

57 % валютоутворення), незважаючи на зниження обсягів продажу. Проблемою лишається низька прибутковість виробництва в 2022 р. через високі логістичні витрати, проте з відкриттям морських шляхів у 2023 р. ціни та маржинальність вирівнялися. За прогнозом Міністерства аграрної політики та продовольства передбачає зростання обсягів агровиробництва у 2025 р., особливо зернових та бобових, завдяки більш сприятливим погодним умовам і розблокуванню портів.

Розгляд практик України та інших країн свідчить про такі ключові можливості для підвищення стійкості сільськогосподарських підприємств: впровадження цифрових технологій (прецизійне землеробство, дрони, рішення на основі ШІ), які підвищують продуктивність і оперативність реакції на зміни; розвиток кооперації та агрокластерів, які дозволяють фермерам об'єднувати ресурси, спільно інвестувати в обладнання і підвищувати переговорну силу на ринку; доступ до державної і міжнародної підтримки (субсидії, програми кредитування, фінансова допомога USAID, IFC тощо), що знижує фінансові ризики та сприяє відновленню після кризи; освоєння нових ринків збуту (Азія, Близький Схід, органічний сегмент) завдяки скасуванню мит, розвиткові логістики і гармонізації стандартів з ЄС; кліматичні інновації (кліматично стійкі сорти, раціональний полив), які допомагають пом'якшити негативний вплив екстремальних погодних явищ (суховії, паводки).

Однак, сільськогосподарські підприємства в умовах воєнного стану вимушені уникати численних загроз: прямі воєнні дії – руйнування інфраструктури і мінування земель, що призвело до втрати доступу до значної частини орних земель; глобальна нестабільність ринків (волатильність цін на зерно та добрива, торговельні обмеження з боку країн-імпортерів); стрімка інфляція та подорожчання ресурсів, що знижує рентабельність і фінансову стійкість ферм; втрата трудових ресурсів – мобілізація і трудова міграція виснажили робочу силу, внаслідок чого українські господарства в середньому втратили близько 15 % кваліфікованих працівників; ризики кліматичних змін (збільшення частоти посух та повеней). Навіть щорічні цикли кризи (посухи 2020–2021 рр., локдаун COVID-19) підкреслюють важливість адаптації і захисту «від форс-мажору» (страхування врожаю, страхові фонди).

Зазначимо, що економічна стійкість сільськогосподарських підприємств України в 2020–2025 рр. формується на основі мобілізації можливостей внутрішнього потенціалу і зовнішніх викликів та загроз. З одного боку, цифровізація (IoT, дрони, аналітика), інтеграція з європейськими ринками, міжнародна фінансова підтримка (USAID, IFC, World Bank) та оптимізація управлінських процесів підсилюють витривалість галузі. З іншого – руйнівний вплив війни, кліматичні загрози та глобальна ринкова нестабільність суттєво послаблюють потенціал виробництва сільськогосподарських товаровиробників. Найбільш ефективними стратегіями підвищення стійкості є впровадження механізмів управління ризиками (страхування врожаю, агрострахування), розвиток кооперативних форм у середовищі дрібних ферм господарювання на основі кластерних та кооперативних утворень, модернізація ресурсної бази (прецизійна сільгосптехніка, діджитал-інфраструктура, а також посилена

державна політика: розширення програм дотацій і кредитних гарантій, стабілізація податкового середовища і підтримка фермерських ініціатив. Окрім цього необхідне виважене реагування на зовнішні ризики: диверсифікація ринків та виробничої програми, адаптація до змін клімату та відновлення ґрунтових ресурсів (разом із заходами з розмінування). Вважаємо, що довгострокова стійкість сільськогосподарських підприємств доцільно розглядати в аспекті інтеграції в єдину європейську аграрну політику – переглядом квот та стандартів, розбудовою логістичних коридорів і розширенням кооперації з фермерами ЄС.

#### Список використаних джерел:

1. [Piper Elizabeth and Polityuk Pavel. Insight: Ukraine farms lose workers to war, complicating a tough harvest. May, 2023. URL: https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-farms-lose-workers-war-complicating-tough-harvest-2023-05-08/#:~:text=](https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-farms-lose-workers-war-complicating-tough-harvest-2023-05-08/#:~:text=)
2. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 220–230. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-220-230>
3. Вартанова О. В. Камінський В. А. Фактори стійкого розвитку сільського господарства в Україні: теоретичні аспекти формування та характер впливу. Економіка та суспільство. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-94>
4. . Слупян К.В. Управління економічною стійкістю підприємств цукрової промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / К. В. Слупян; Білоцерків. нац. аграр. ун-т. Біла Церква, 2011. 20 с.
5. Валовий збір українських зернових у 2021 році зріс більш ніж на 30% - Держстат. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1525273>

УДК 368.02:355.018(477)

**Михальченко В.В.**, здобувач другого (магістерського) рівня  
*Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква*

## **ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*Воєнний стан, запроваджений в Україні 24 лютого 2022 року, спричинив суттєві трансформації страхового ринку. Значне підвищення ризиків, економічна нестабільність, масова міграція та руйнування інфраструктури зумовили зміну попиту на страхові послуги та скорочення діяльності багатьох компаній. В умовах війни страхові компанії зіткнулися з численними викликами: підвищеним ризиком збитків, падінням довіри клієнтів, проблемами з перестраховуванням, законодавчими обмеженнями й нестачею фінансових ресурсів.*

**Ключові слова:** *страховий ринок, воєнний стан, ризики, перестраховування, адаптація, страхові продукти, державна підтримка*

У воєнних умовах страховий ринок зазнав потрясінь: частина компаній згорнула діяльність, інші змушені були змінити політику та адаптувати продукти. Лише близько 5% страховиків зберегли стабільність, переважно в

західних регіонах. Разом із тим, з'явилась потреба у впровадженні страхування воєнних ризиків, страхуванні бізнесу та життя у зонах бойових дій.

Міжнародний досвід (Ізраїль, Велика Британія, США, Німеччина, Франція) демонструє можливість створення дієвої системи страхування воєнних ризиків шляхом поєднання приватної ініціативи, державних гарантій та перестраховування. У Великій Британії, наприклад, діє Pool Re, у США — TRIA, в Німеччині — EximBank.

Україні слід взяти цей досвід до уваги, але також розробити унікальні механізми, адаптовані до умов постійної загрози.

У тезі також проведено SWOT-аналіз стану страхового ринку в умовах війни. Серед сильних сторін — наявність досвіду ризик-менеджменту та міжнародних партнерств; серед слабких — зростання збитків, недовіра та нестабільне фінансування.

Перспективи включають:

- розробку спеціалізованих страхових продуктів (військові ризики, евакуації);
- спрощення процедур виплат;
- податкові пільги та державні гарантії;
- впровадження сучасних технологій (AI, Big Data, блокчейн);
- активну співпрацю з міжнародними донорами.

Отже, формування ефективної системи страхування в умовах воєнного стану — не лише виклик, але й необхідність. Така система може стати ключовим елементом економічної стабільності, відновлення після війни та соціального захисту населення. Її основою мають стати гнучкість, інновації, підтримка держави та міжнародне партнерство.

#### **Список використаних джерел:**

1. Базилевська Н., Внукова М. Страхування в умовах військових ризиків: європейський досвід та українські реалії. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 91–97.
2. Діденко С. Проблеми та перспективи розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 100–104.
3. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.
4. Vox Ukraine. Страхування в умовах війни: як реагують компанії? URL: <https://voxukraine.org>
5. Finbalance. Як страхові компанії працюють під час війни. *Finbalance.com.ua*. 2023. URL: <https://finbalance.com.ua/>

Пашковський В.О., здобувач другого (магістерського) рівня  
Білоцерківський національний аграрний університет

## ПРАВОВА ПРИРОДА ТА ФУНКЦІОНАЛЬНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

*Досліджено страхування як об'єкт фінансово-правового регулювання. На основі системного аналізу проаналізовано чинне законодавство у сфері страхування та обґрунтовано формування окремої підгалузі фінансового права – фінансово-правового регулювання страхової діяльності. Розглянуто юридичні норми, які регламентують відносини щодо формування, розподілу та використання страхових фондів, здійснення контролю та відповідальності учасників страхових правовідносин. Особливу увагу приділено основним функціям страхування: розподільній, попереджувальній, відновній, ощадній, ризиковій, контрольній та інвестиційній. Підкреслено роль страхування як важливої складової фінансової системи держави, що сприяє її стабільному розвитку.*

**Ключові слова:** страхування, функції страхування, фінансове право, правове регулювання, інвестиційна діяльність

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації та стратегічного курсу України на євроінтеграцію особливого значення набуває інститут страхування як складова частина фінансової системи держави. Страхування виконує багатофункціональну роль у забезпеченні стабільності економіки, соціального захисту населення, формуванні фінансових резервів та управлінні ризиками. У зв'язку з цим зростає необхідність осмислення страхування не лише з економічної, а й з фінансово-правової позиції, як об'єкта специфічного правового регулювання.

Страхування, будучи важливим елементом фінансової системи держави, є інструментом, що забезпечує перерозподіл фінансових ресурсів з метою компенсації збитків, спричинених настанням страхових випадків. З правової точки зору, страхування являє собою сукупність норм, що регулюють публічно-правові та приватно-правові відносини між суб'єктами страхової діяльності. Закон України "Про страхування" визначає страхування як вид цивільно-правових відносин щодо захисту майнових інтересів громадян та юридичних осіб у разі настання певних подій.

Однак у межах фінансового права страхування розглядається ширше — як механізм формування, розподілу та використання централізованих і децентралізованих грошових фондів. Водночас виокремлюється окрема підгалузь — фінансово-правове регулювання страхової діяльності, що передбачає владний характер норм, які регламентують відносини у сфері страхування з боку держави.

З точки зору фінансового права, функції страхування реалізуються через імперативне регулювання, зокрема, щодо:

- порядку створення страхових фондів;
- розміщення та використання страхових резервів;

- контролю за платоспроможністю та ліквідністю страховиків;
- забезпечення захисту прав застрахованих осіб.

Фінансово-правове регулювання у сфері страхування має за мету баланс між інтересами держави, страховиків і страхувальників. Це регулювання охоплює як загальні питання ліцензування, звітності, аудиту, так і спеціальні — визначення дозволених активів для інвестування, нормативи фінансової стійкості, санкції за порушення страхового законодавства.

У контексті реалізації Угоди про асоціацію з ЄС Україна зобов'язана адаптувати національне страхове законодавство до європейських стандартів. Це включає: гармонізацію термінології та правових підходів; імплементацію директив ЄС у частині страхового нагляду, платоспроможності, споживчого захисту; запровадження механізмів моніторингу й оцінки ризиків.

Проведення таких реформ сприятиме зростанню довіри до страхового ринку, підвищенню його капіталізації та залученню іноземних інвестицій.

Отже, функції страхування мають багатовекторний вплив на соціальну, економічну та правову сфери держави. Їхня реалізація забезпечує не лише компенсацію ризиків, а й створення сприятливого середовища для сталого розвитку. У системі фінансового права страхування посідає важливе місце як механізм акумулювання та перерозподілу коштів, запобігання негативним наслідкам ризикових подій та інструмент інвестування.

Формування та вдосконалення фінансово-правового регулювання страхової діяльності є необхідною умовою підвищення ефективності національного страхового ринку. Враховуючи інтеграційні процеси, що відбуваються, важливо гармонізувати українське законодавство зі стандартами ЄС, приділяючи особливу увагу захисту прав застрахованих осіб, фінансовій стійкості страховиків та розвитку інвестиційної складової страхування.

Таким чином, страхування як об'єкт фінансово-правового регулювання відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки, фінансової стабільності та соціального захисту в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шевчук О. Сутність функцій страхування в умовах ринкової економіки. *Фінансове право*. 2020. № 2. С. 160–165.
2. Ледвій О. Розподільча функція страхування: економіко-правовий аспект. *Вісник КНУ імені Т. Шевченка. Юридичні науки*. 2021. № 1(115). С. 154–158.
3. Горбунова О. В. Превентивна функція страхування в системі фінансово-правового регулювання. *Право України*. 2022. № 3. С. 200–205.
4. Дмитрик О. Роль страхування у фінансовій безпеці держави. *Економіка і держава*. 2021. № 11. С. 75–78.
5. Халфіна Р. О. Контрольна функція страхування та роль державного нагляду. *Юридична наука*. 2020. № 4. С. 174–178.
6. Національний банк України. Положення про обов'язкові вимоги до інвестиційних активів страховиків : постанова № 50 від 15.03.2021 р. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 02.06.2025).

Тимченко В.І., здобувач другого (магістерського) рівня  
Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

## ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ В УКРАЇНІ

*Страховання життя є однією з ключових складових фінансового ринку, що виконує функції довгострокового заощадження, соціального захисту населення, а також мобілізації інвестиційного капіталу. У розвинених країнах страхування життя відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності домогосподарств та формуванні фінансових ресурсів для інвестицій. В Україні цей сегмент ринку ще перебуває на етапі становлення, стикаючись із низкою викликів, серед яких – низький рівень фінансової грамотності, недовіра до страхових компаній, нестабільне законодавче поле, макроекономічна нестабільність тощо.*

**Ключові слова:** страховий ринок, страхування життя, накопичувальні програми, страхові продукти, страхувальники

Ринок страхування життя в Україні становить відносно малу частку загального страхового ринку. За даними Національного банку України, який виконує функції регулятора, у 2023 році частка страхування життя в загальному обсязі страхових премій складала менше 15%. Такий показник істотно відрізняється від практики країн Європейського Союзу, де цей показник перевищує 50%.

Низька активність громадян у придбанні полісів страхування життя пояснюється як економічними, так і психологічними факторами. Серед основних причин – низькі доходи населення, недовіра до страхових компаній, відсутність традиції накопичувального страхування, а також слабка поінформованість громадян про переваги та механізми страхування життя.

Більшість громадян не розуміє сутності страхування життя, його переваг і можливостей для довгострокового фінансового планування. Це знижує попит на відповідні страхові продукти і перешкоджає формуванню зрілого страхового ринку.

Часті випадки шахрайства, недостатній рівень прозорості в діяльності окремих страховиків, відсутність стабільних результатів викликають у населення скептицизм щодо надійності страхування життя як інструменту захисту. Інфляція, коливання курсу гривні, макроекономічна невизначеність негативно впливають на довгострокові заощадження. У таких умовах громадяни надають перевагу ліквідним інструментам, що дозволяють оперативно використати кошти в разі потреби. Попри наявність спеціалізованого закону "Про страхування", нормативно-правова база в сфері страхування життя потребує вдосконалення. Проблемними залишаються питання оподаткування, державного стимулювання, регулювання взаємовідносин між страховиком і страхувальником.



У контексті пенсійної реформи страхування життя може стати дієвим інструментом недержавного пенсійного забезпечення. Накопичувальні програми із страхування життя дозволяють громадянам формувати пенсійний капітал з урахуванням індивідуальних потреб і можливостей. Запровадження податкових пільг для страхувальників, які укладають довгострокові договори страхування життя, стимулювало б попит на такі послуги. Прикладом є практика США, Канади та низки країн ЄС.

Освітні програми, спрямовані на підвищення обізнаності щодо механізмів фінансового захисту, можуть істотно змінити ставлення громадян до страхування життя. Залучення ЗМІ, онлайн-платформ, громадських ініціатив до інформаційної кампанії є ключовим чинником формування довіри. Інтеграція цифрових технологій у сферу страхування дозволить спростити процедури укладення договорів, зробити послуги доступнішими, а також підвищити рівень прозорості. Розробка нових, гнучких страхових програм, що поєднують у собі елементи страхування життя, накопичення, медичного страхування тощо, може зацікавити ширше коло споживачів.

Отже, страхування життя в Україні має значний потенціал розвитку, проте реалізація цього потенціалу стримується низкою проблем – як структурного, так і поведінкового характеру. Для активізації розвитку цього сегменту необхідні комплексні заходи: вдосконалення законодавчої бази, стимулювання попиту через податкові пільги, просвітницька діяльність, підвищення якості послуг та впровадження інновацій. Враховуючи євроінтеграційний курс України, розвиток страхування життя має стати складовою частиною загальної стратегії фінансової стабільності та соціального захисту населення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України "Про страхування" від 7 березня 1996 р. № 85/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 18. Ст. 78.
2. Національний банк України. Звіт про стан та розвиток страхового ринку України у 2023 році. К. : НБУ, 2024. 48 с.
3. Кучерявенко М. П. Фінансове право України : підручник. Х. : Право, 2021. 520 с.
4. Дмитрик О. В. Розвиток страхового ринку України: проблеми та перспективи. Економіка і держава. 2022. № 3. С. 45–49.
5. Лігоненко Л. О. Страхування життя: світовий досвід і українські реалії. Фінанси України. 2023. № 9. С. 17–24.
6. Кравченко І. Підвищення фінансової грамотності як чинник розвитку страхування життя. Вісник КНЕУ. 2022. № 4. С. 58–62.
7. OECD. Insurance Indicators 2022 URL: <https://www.oecd.org/finance/insurance>
8. Сидоренко І. Сучасні тенденції цифровізації у страхуванні. Банківська справа. 2023. № 6. С. 39–42.

Горова Л.В., здобувач другого (магістерського) рівня  
Білоцерківський національний аграрний університет

## **ВОЄННІ РИЗИКИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, БЕЗПЕКОВА РЕАЛЬНІСТЬ І НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РЕАГУВАННЯ**

*Воєнні ризики стали одним із ключових чинників, що впливають на економічну стабільність, інвестиційний клімат і загальну безпекову ситуацію в країні. У цьому контексті розвиток системи страхування воєнних ризиків виступає не лише як фінансовий інструмент, а як елемент стратегічної стійкості держави.*

**Ключові слова:** воєнні ризики, страхування, страхування життя, майнове страхування.

Ситуація, коли під час активної фази війни здійснюється страхування воєнних ризиків, є досить нетиповою. Це можна порівняти зі спробою застрахуватися від землетрусу в момент, коли земля вже почала тремтіти. Проте вже всередині 2022 року стало зрозуміло: війна в Україні – це затяжне випробування. Відтак, суспільство, держава, бізнес і міжнародні партнери зіткнулися з безпрецедентними викликами та ризиками.

Воєнні ризики – це загрози, пов’язані з бойовими діями, терористичними актами, використанням засобів ураження, а також іншими надзвичайними подіями, що виникають у зв’язку з воєнними конфліктами. Страхування від воєнних ризиків – це спосіб фінансового захисту життя, здоров’я, майна чи бізнесу на випадок таких подій. Традиційно такі ризики виключаються зі стандартних страхових договорів. Проте війна змусила адаптуватися. Починаючи з 2022 року українські страхові компанії почали розробляти додаткові опції для покриття воєнних загроз. Згодом до цього процесу долучилися міжнародні перестрахові організації. Адже великі ризики, особливо щодо бізнесу, перестраховуються у закордонних партнерів, тоді як для фізичних осіб часто достатньо стандартних умов.

У практиці страхування фізичних та юридичних осіб в Україні відбувається суттєва трансформація, викликана безпековими загрозами, зокрема збройною агресією. Для фізичних осіб основними об’єктами страхування залишаються житлові приміщення та рухоме майно. Вартість пошкоджень зазвичай вкладається у межі 1,5–2 млн гривень, що дозволяє охопити ризики у межах стандартного покриття. Найчастіше покриваються ризики, пов’язані з пожежею, вибухами побутового газу, крадіжками, стихійними лихами (зокрема повеннями, буревіями, градом) та землетрусами. За бажанням клієнта до пакета може бути додане покриття воєнних ризиків, однак це вимагає окремої оцінки та погодження.

У сегменті корпоративного страхування обсяги збитків суттєво зростають – у деяких випадках ідеться про десятки мільйонів гривень. Це пов’язано з масштабами застрахованих активів – логістичні центри, офіси, промислові об’єкти, устаткування та запаси товарів. Для таких клієнтів розробляються

спеціальні страхові продукти з лімітами покриття, що можуть обчислюватися в доларах США. Хоча ці програми ще не набули широкого розповсюдження, вони є індикатором ринкової адаптації до високих ризиків. Уже фіксуються успішні приклади врегулювання страхових подій, пов'язаних із воєнними діями. В окремих випадках виплати перевищували десятки мільйонів гривень, що свідчить про функціональну здатність українських страховиків працювати в екстремальних умовах.

Окремим напрямом є страхування автотранспорту з урахуванням воєнних ризиків. Зростання попиту на таке страхування зумовлено широким використанням транспортних засобів у прифронтових регіонах, підвищеною вразливістю до обстрілів та руйнувань. Якщо автомобіль уже застрахований за КАСКО, додаткове включення воєнних ризиків може підвищити вартість поліса на 25–30%. При цьому ключовими чинниками для розрахунку тарифу залишаються географічне розташування об'єкта, близькість до об'єктів критичної інфраструктури, таких як нафтобази чи залізничні вузли, та рівень загальної загрози. В окремих випадках страхові компанії встановлюють типові пакети з фіксованими умовами – страховою сумою, франшизою і тарифом. Особливістю таких договорів є те, що вони можуть охоплювати як один транспортний засіб, так і кілька, зокрема службові авто, автомобілі юридичних осіб або приватні машини, що використовуються для господарських цілей.

Проте існують регіональні обмеження. Страхові компанії мають право відмовити у наданні послуг, якщо об'єкти перебувають у зоні підвищеної бойової активності. Як правило, така зона окреслюється радіусом у 50 км від лінії фронту, де можливе ураження артилерією або іншими засобами. За різкого загострення ситуації на фронті страховик також залишає за собою право призупинити дію договору в односторонньому порядку. Всі ці рішення базуються на оцінці вірогідності атаки, наявності поблизу стратегічних об'єктів та загального рівня ризику.

Значну роль у процесах компенсації відіграє держава, яка запровадила низку інструментів для відшкодування втрат – через мобільний застосунок «Дія», місцеві адміністрації, а також державні фонди, орієнтовані на відновлення інфраструктури. Втім, така допомога має низку обмежень: обмежені фінансові ресурси, складність процедур, залежність від рішень на державному рівні. Натомість страхові компанії зобов'язані здійснювати виплати згідно з укладеними договорами у визначені строки, що робить страхування ефективним інструментом стабілізації для приватних осіб і бізнесу. Таким чином, страхування не суперечить, а доповнює державну політику, забезпечуючи швидше повернення до нормального функціонування після втрат.

З огляду на поточні умови, можна стверджувати, що воєнні ризики не є тимчасовим явищем, а стали частиною нової безпекової парадигми. У цьому контексті система страхування виконує не лише економічну, а й стратегічну функцію. Вона сприяє зменшенню вразливості, зміцненню довіри до фінансової системи та підтримці інвестиційного клімату. Перспективними є напрями, що включають розширення системи державного перестраховування для окремих

категорій ризиків, активніше залучення міжнародних партнерів, підвищення рівня фінансової грамотності населення щодо користі страхового захисту, а також створення інноваційних страхових продуктів, які враховують специфіку життя в умовах війни.

Створення ефективної системи страхування для фізичних осіб, бізнесу та потенційних іноземних інвесторів є однією з передумов для сталого розвитку України. Вона має не лише захисну, але й відновлювальну функцію, стаючи невід'ємною частиною національної безпеки та стратегії повоєнного відновлення.

#### Список використаних джерел:

1. Закон України «Про страхування» від 7 березня 1996 р. № 85/96-ВР.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Національний банк України. Огляд ринку страхування за 2023 рік.  
URL: <https://bank.gov.ua/>
3. Вісник Національного банку України. 2023. № 3. С. 15–28.
4. Циганенко Г. В. Страхові послуги: сучасні тенденції розвитку в умовах війни. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 34–39.
5. Пархоменко О. М. Ринок страхування України: виклики воєнного часу. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2023. № 4(51). С. 112–120.
6. Zurich Insurance Group. War risk insurance: current practices and outlook.  
URL: <https://www.zurich.com/>
7. Lloyd's of London. Insurance coverage in conflict zones. *Annual Report 2023*.  
URL: <https://www.lloyds.com/>
8. Українська федерація страхування. Аналітичний звіт про стан галузі. 2024.  
URL: <https://uif.org.ua/>

**УДК 336.71:005.334:355.02(477)**

**Монько Н.**, здобувач другого (магістерського) рівня  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*Досліджено специфіку формування та управління залученими ресурсами банків України в умовах воєнного стану. Окреслено регуляторні зміни НБУ, посилення гарантій захисту вкладів та їхній вплив на структуру депозитного портфеля, динаміку строкових вкладів і доларизацію. Показано, що поєднання проциклічних і контрциклічних інструментів політики спрямовано на подовження пасивів, зниження валютних ризиків, підтримку ліквідності та стабільності.*

**Ключові слова:** залучені ресурси банку, депозити, обов'язкові резерви, гарантування вкладів, воєнний стан, НБУ.

Повномасштабна війна спричинила високі шоки невизначеності, відтік капіталу та збільшення попиту на ліквідність. Відповідь регулятора – постанова НБУ №18 від 24.02.2022 «Про роботу банківської системи в умовах воєнного

стану» – комбінувала валютні обмеження й інші тимчасові заходи, що зберегли платоспроможність та операційну безперервність банків. Паралельно держава запровадила 100% гарантію за вкладами фізичних осіб на період воєнного стану, що підвищило довіру до банківських зобов'язань [1].

З 03.10.2023 НБУ перейшов до режиму «керованої гнучкості» обмінного курсу, що, з одного боку, зменшило курсові дисбаланси, а з іншого – вимагало від банків адаптації політик управління процентним та валютним ризиком у пасивах. У 2023 р. НБУ також підвищував норми резервування за коштами на вимогу, стимулюючи перехід клієнтів до строкових депозитів [2,3].

Залучені ресурси комерційного банку – це зобов'язання перед домогосподарствами, корпораціями, державою та іншими фінансовими установами (поточні/карткові кошти, строкові депозити, кошти на вимогу, випущені ощадні/депозитні сертифікати, міжбанківські позики тощо). У період воєнного стану ключовими стають: (1) стабільність термінової структури, (2) доларизація/валютна позиція, (3) концентрація ресурсної бази, (4) вартість фондування та (5) регуляторні вимоги до ліквідності (LCR/NSFR), які задають нижню межу ліквідних буферів і стабільного фондування.

В Україні перехід до ризик-орієнтованих стандартів ліквідності посилив вимоги до якості пасивів та їхньої стабільності.

Регуляторне середовище воєнного стану та його вплив на пасиви:

З лютого 2022 р. НБУ запровадив широкий перелік обмежень (міжнародні перекази, купівля валюти за певними операціями тощо) з метою зберегти міжнародні резерви і фінансову стабільність. Протягом 2024–2025 рр. обмеження поетапно пом'якшувалися (зокрема, з травня 2025 р. – розширення переліку дозволених валютних операцій). Для пасивів це означало кращу передбачуваність відтоків і можливість поступового відновлення пропозиції строкових вкладів у гривні.

Закон №2180-IX (01.04.2022) встановив повну гарантію відшкодування вкладів фізосіб на період воєнного стану і три місяці після його припинення; після – збільшення гарантованої суми до не менше як 600 тис. грн. Це різко знизило ризик «набігу на банки» і підвищило готовність населення тримати кошти у банках, включаючи строкові інструменти.

З жовтня 2023 р. режим курсу став більш гнучким; НБУ поступово лібералізує FX-обмеження у межах стратегії повернення до інфляційного таргетування. Для банків це означає: (i) зниження адміністративного ризику різких «ступінчастих» корекцій, (ii) нові вимоги до ALM з урахуванням більшої волатильності.

У I кв. 2023 р. НБУ кумулятивно підвищив норми резервування за коштами на вимогу (на 20 в.п. для роздрібних клієнтів та на 10 в.п. для юросіб), зменшивши «дешево» фондування і зманіфестувавши пріоритет строкових депозитів. У 2024–2025 рр. підходи до резервування й надалі коригувалися, у т.ч. з урахуванням джерел коштів.

Огляди банківського сектору НБУ фіксують: зростання гривневих роздрібних депозитів (у т.ч. строкових) та зниження частки валютних коштів

клієнтів. Водночас ставки за новими роздрібними вкладками у 2025 р. знаходилися поблизу 9,8–10% річних, наближаючись до політики помірною монетарного пом'якшення за умов уповільнення інфляції. Для банків це означало необхідність тонкого ціноутворення, щоб подовжувати строковість без надмірного тиску на NIM [3].

За макроіндикаторами, ставка за депозитами у системі у 2025 р. коливалася близько 10%, що узгоджується з даними агрегаторів/моніторів (із застереженням щодо методологій) [4].

Інструментарій управління залученими ресурсами в умовах війни:

Підвищена роль буферів HQLA (для покриття нетто-відтоків 30 днів) і стійкого фондування на горизонті 1 року потребує системних ІЛААР-процесів (внутрішня оцінка достатності ліквідності) й групового комплаєнсу за LCR/NSFR  $\geq 100\%$  з 01.04.2025. Регулятор на рівні положень деталізував вимоги до організації ІЛААР [4].

Ціноутворення депозитів і «подовження» строків

Управління валютною позицією та доларизацією пасивів.

Диверсифікація ресурсної бази та управління концентраціями.

Комунікації з вкладниками під 100% гарантію.

Офіційні огляди НБУ демонструють стале зростання гривневих строкових депозитів населення з осені 2023 р. та зниження доларизації, що відображає дію мікс-політики (резерви за коштами на вимогу, гарантії, курсова стратегія).

Для макрорізю окремі агреговані джерела підтверджують близько 10% середніх депозитних ставок у 2025 р., але ці ряди потребують уваги до методики (консолідовані/вибіркові показники). З практичного погляду, для банку ці рівні ставок означають вузьке «вікно» маржі: подовження пасивів слід синхронізувати із ціноутворенням активів, а також із структурою HQLA [3,4].

В умовах воєнного стану поєднання постанови НБУ №18, валютних обмежень і повної державної гарантії за вкладками забезпечило макрофінансову стабільність, зменшило ризик «набігів» та утримало операційну безперервність банків. Перехід до «керованої гнучкості» курсу й поступова лібералізація FX-обмежень з осені 2023 р. підштовхнули банки до посилення ALM-процесів і корекції політик управління процентним та валютним ризиком, що сприяло дедоларизації пасивів. Підвищення норм резервування за коштами на вимогу у 2023 р. переформатувало ресурсну базу на користь строкових депозитів, але водночас підвищило чутливість до ціноутворення. Інституціоналізація ризик-орієнтованих стандартів ліквідності (HQLA, ІЛААР, LCR/NSFR  $\geq 100\%$  з 01.04.2025) задала вищі вимоги до якості й стабільності пасивів та до внутрішнього комплаєнсу. На ринку у 2025 р. середні ставки за новими роздрібними вкладками близько 10% за умов сповільнення інфляції звужують «вікно» маржі, тож подовження строковості слід синхронізувати з цінами активів і структурою ліквідних буферів. У підсумку, воєнне регуляторне середовище зробило відтоки більш передбачуваними і підвищило якість ресурсної бази, але

вимагає від банків безперервного ризик-менеджменту, диверсифікації джерел фондування та прозорих комунікацій із вкладниками.

#### Список використаних джерел

1. Національний банк України. Постанова Правління НБУ від 24.02.2022 №18 «Про роботу банківської системи в умовах воєнного стану» (з наступними змінами). Офіц. електрон. копія (контрольний примірник). Київ, 2022. URL: <https://bank.gov.ua>
2. Національний банк України. NBU Introduces Managed Flexibility of Exchange Rate... Прес-реліз від 02.10.2023. URL: <https://bank.gov.ua>
3. Національний банк України. FX restrictions and exchange rate policy (Strategy page). URL: <https://bank.gov.ua>
4. Trading Economics. Deposit Interest Rate in Ukraine (methodology: IMF). URL: <https://tradingeconomics.com>
5. CEIC Data. Ukraine Total Deposits / Household Deposits (time series). 2025. URL: <https://ceicdata.com>

УДК 658.14:336.64(477)"2022/..."

Плахотнюк Р.С., здобувач другого (магістерського) рівня  
Білоцерківський національний аграрний університет

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Узагальнено підходи до управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. Обґрунтовано адаптивну фінансову архітектуру, показано роль цифрових фінансів, внутрішніх контролів і комплаєнсу для забезпечення безперервності бізнесу та фінансової стійкості. Сформовано практичні рекомендації для МСП і середніх/великих компаній.*

**Ключові слова:** фінансові ресурси, ліквідність, робочий капітал, структура капіталу, хеджування, сценарне планування, воєнний стан, безперервність бізнесу.

Повномасштабна війна радикально змінила рамкові умови господарювання: підвищена невизначеність попиту й пропозиції, порушення логістики, шоки цін на енергоносії, локальні відключення енергопостачання, часові обмеження на розрахунки, ускладнений доступ до зовнішнього фінансування. У таких умовах традиційні фінансові політики потребують перегляду: акцент зміщується з максимізації прибутковості до забезпечення платоспроможності, гнучкості та швидкої перебудови операцій.

Фінансові ресурси підприємства охоплюють власний і позиковий капітал, операційні грошові потоки, резерви ліквідності, а також позабалансові можливості (гарантії, страхове покриття, опціони на фінансування). У кризових середовищах релевантними є підходи антикризового фінансового менеджменту, теорія реальних опціонів, концепція ризик-орієнтованого управління. Ключовими стають: а) короткий фінансовий цикл; б) пріоритет ліквідності над

прибутковістю; с) варіативні джерела фінансування; d) динамічне бюджетування з частим переглядом сценаріїв [1-4].

У воєнних умовах діють валютні й платіжні обмеження, змінені підходи банків до оцінки кредитного ризику, пріоритетність критичного імпорту, спеціальні державні програми підтримки (пільгові кредити, часткові гарантії, гранти), а також ринки боргових інструментів держави (військові облігації). Для підприємства це означає:

- доступ до фінансування залежить від прозорості звітності, ліквідності застави, наявності страхових/держгарантій;
- валютне планування набуває першочергового значення;
- виникає доцільність розміщення тимчасово вільної ліквідності у високонадійні державні інструменти як елемент касового буфера.

У воєнний період корисні інструменти з вбудованою гнучкістю: револьверні лінії, кредит з відстрочкою основного боргу, постачальницьке фінансування, крауд/венчур для інноваційних МСП, державні програми з частковими гарантіями. Вартість боргу оцінюється не лише за ставкою, а з урахуванням доступності в пікові моменти ліквідності та ковенантних обмежень.

Воєнні шоки роблять управління оборотним капіталом головним джерелом «внутрішнього фінансування»:

Дебіторка: скорочення відстрочок, факторинг/форфейтинг із регресом/без; авансові платежі за знижку; кредитний скоринг клієнтів і страхування дебіторської заборгованості за можливості.

Запаси: перехід до risk-pooling (консолідація складів), VMI/Consignment із постачальниками, ABC/XYZ-класифікація; договірні «service levels» замість надлишкових запасів.

Кредиторка: переговори щодо подовження термінів, бартер/неттінг у ланцюгу, використання динамічного дисконтування (dynamic discounting) при надлишку ліквідності[5].

Мета — скорочення ССС до безпечного коридору галузі навіть за ціною частини валової маржі: «гроші сьогодні кращі за прибуток завтра». У воєнний період фінансовий менеджмент зміщується до пріоритету виживання, ліквідності та адаптивності. Ефективне управління фінансовими ресурсами спирається на касові буфери, скорочений фінансовий цикл, диверсифіковані джерела фінансування і формалізовані ризик-політики (FX, кредитні, процентні, операційні). Поєднання сценарного планування, реальних опціонів і цифрових інструментів моніторингу дозволяє мінімізувати втрати і швидше відновити інвестиційну активність. Державні інструменти (пільгові кредити, гарантії, військові облігації, гранти) підсилюють приватні стратегії, а суворий комплаєнс і внутрішні контролю знижують правові та операційні ризики.

Управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану — це поєднання касової дисципліни, швидкої адаптації бюджетів, агресивного управління оборотним капіталом, диверсифікації фінансування та контрактної/кібер-резильєнтності. Ключова ідея — перетворити фінансову функцію на «радар і автопілот» підприємства: своєчасно виявляти ризики,



перевіряти рішень на касові наслідки та зберігати стратегічну гнучкість для фази відновлення.

#### Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ: НБУ, 2024. 80 с.
2. Міністерство фінансів України. Офіційні матеріали щодо внутрішніх державних запозичень та обігу ОВДП/військових облигацій. Київ: Мінфін, 2023–2025.
3. World Bank. Ukraine Economic Update: Macroeconomic Outlook and Recovery Needs. Washington, DC: World Bank, 2024.
4. Європейський банк реконструкції та розвитку. Програми підтримки реального сектору в умовах війни: огляд інструментів. Лондон: ЄБРР, 2023.
5. Київська школа економіки. Вплив війни на бізнес в Україні: аналітична довідка. Київ: KSE Institute, 2023.

УДК 336.64:658

Шевченко О.Г., здобувач другого (магістерського) рівня  
Білоцерківський національний аграрний університет

### СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ КЛАСИФІКАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ

*Уточнено економічний зміст категорії «фінансові ресурси підприємства» та обґрунтовано відмінність між фінансовими ресурсами, грошовими коштами та капіталом. Систематизовано класифікаційні ознаки фінансових ресурсів (за власністю, походженням, строковістю, ліквідністю, формою залучення, вартістю тощо), підкреслено появу сучасних інструментів (лізинг, факторинг, венчурний капітал, краудфандинг, квазірівневі форми).*

**Ключові слова:** фінансові ресурси підприємства, джерела фінансування, класифікація, власний і позиковий капітал, альтернативні інструменти, вартість капіталу.

Фінансові ресурси є базовим детермінантом сталості бізнес-моделі та інвестиційної спроможності підприємства. В умовах турбулентності (COVID-19, повномасштабна війна, енергетичні шоки) дефіцит і дорожчання ресурсів посилюють вимоги до їхньої структури, вартості та ліквідності. Водночас на ринку інтенсивно поширюються альтернативні інструменти залучення фінансування (лізинг, факторинг, венчур/ангели, квазірівневі інструменти), які розширюють традиційне дихотомічне поле «власні — позикові» ресурси та потребують оновленої класифікації для менеджерських рішень.

У вітчизняній та міжнародній літературі «фінансові ресурси» трактується як сукупність грошових та інших вартісних джерел (власних, позикових, залучених), що формують пасиви підприємства та забезпечують фінансування активів і зобов'язань у процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Ключова відмінність від грошових коштів: останні — це високоліквідний компонент активів, тоді як фінансові ресурси — ширша категорія джерел фінансування (пасивів), що можуть бути матеріалізовані у різних формах, включно з капіталом і зобов'язаннями. Також капітал є

складовою фінансових ресурсів, але не вичерпує їх: за відсутності боргу обсяг фінансових ресурсів може збігатися з капіталом; за наявності боргу — перевищує його [1,2].

У сучасних дослідженнях підкреслюється необхідність розмежування понять «фінансові ресурси», «капітал» і «кошти», а також акцент на структурі ресурсів (співвідношення власних/позикових), оскільки саме вона визначає вартість фінансування, ризик та фінансову стійкість підприємства. У воєнний період в Україні фіксується зниження фінансової автономії та підвищення питомої ваги поточних зобов'язань, що ускладнює інвестиційну діяльність і підвищує ризики рефінансування [3].

Базова структура фінансових ресурсів включає:

- Власні (внески власників/статутний капітал; нерозподілений прибуток; емісійний дохід; інші компоненти власного капіталу).
- Позикові (банківські кредити; облігаційні позики; векселі; комерційні кредити; лізинг; факторинг; форфейтинг; проектне фінансування).
- Залучені/грантові та інші форми підтримки (субсидії, дотації, гранти, гарантії, страхове відшкодування) [2].

Міжнародні спостереження показують, що під час криз уряди переважно масштабують боргові інструменти (кредити, гарантії), тоді як альтернативні інструменти (венчур, квазірівневі, факторинг/лізинг) залишаються менш задіяними, хоча саме диверсифікація джерел є критичною для зменшення боргового навантаження МСП у відновленні. Для України ця логіка релевантна через обмеженість класичних ринкових каналів та високу вартість боргу [5].

В українському контексті 2024 р. консолідовано перелік доступних інструментів у практичних гайдах (UIF/Ukraine Facility, програми МФО, державні програми «5-7-9%», галузеві кредитні лінії, страхування ризиків тощо), що фактично виступають інституційними «воротами» до джерел для МСП і середніх підприємств [7].

Для потреб фінансового менеджменту доцільно застосувати багатовимірну класифікацію з такими групами ознак:

1. За правом власності: власні; позикові; залучені (гранти/субсидії/пожертвування).
2. За походженням: внутрішні (прибуток, амортизація); зовнішні (ринкові інвестори, банки, МФО, держава).
3. За строковістю/терміновістю: коротко-, середньо-, довгострокові (з урахуванням рефінансування/роловера).
4. За ліквідністю/оборотністю: високоліквідні (овердрафт, револьверні лінії), помірної/низької ліквідності (капітал, довгий борг).
5. За формою залучення/інструментом: кредит (забезпечений/незабезпечений), облігації, конвертовані інструменти, лізинг (фінансовий/операційний), факторинг/форфейтинг, краудфандинг/краудлендинг, венчур/ангели, проектне та експортне фінансування, гарантії, страхування ризиків.

6. За вартістю капіталу/ціноутворенням: фіксована/плаваюча ставка; премія за ризик; ефекти субсидування/грантів; податковий щит боргу.

7. За призначенням використання: оборотний капітал; капітальні інвестиції; R&D/інновації; енергоефективність/«зелена» модернізація; оборонно-критичні проекти.

8. За ризиковим профілем: безрегресні/регресні; із/без застави; із держгарантією/портфельною гарантією; з крос-дефолтом.

9. За відповідністю стандартам сталості (ESG): «зелені»/перехідні/звичайні інструменти.

Запропонована матриця дозволяє «прошивати» ресурси через вартість і ризик та поєднувати фінансові рішення з операційною метою (наприклад, короткий револьвер для оборотки + лізинг для обладнання + грант/гарантія на «зелені» інвестиції). У наукових працях українських авторів використовується близький набір критеріїв (форма реалізації, етапи формування, джерела покриття, строковість, ліквідність, призначення тощо), який доречно інтегрувати з вартісними та ризиковими вимірами [2].

Аналітика за 2006–2022 рр. показує зниження частки власного капіталу у пасивах, зростання питомої ваги поточних зобов'язань та кредиторської заборгованості, низьку частку довгострокових ресурсів, що вказує на дефіцит «довгих» грошей і ослаблення фінансової автономії підприємств. Воєнний стан поглибив проблему: банки звузили активність, зросли ризики і нерівномірність доступу між регіонами; підприємства частіше покладаються на власні кошти та короткі зобов'язання [3].

За даними опитувань і оцінок потреб відновлення (2023–2024), більшість бізнесів повідомляють про труднощі з доступом до фінансування, суттєві фінансові втрати й потреби у додаткових ресурсах протягом найближчих років. При цьому, на відміну від загальної тривоги МСП щодо фінансів, у структурі обмежень у 2024 р. бізнеси часто виокремлюють наслідки бойових дій, нестачу попиту, кадрів і високу собівартість енергії; потреби у кредитуванні зростають у переробній промисловості та АПК. Це підказує, що політика доступу до фінансування має синхронізуватися з структурними вузькими місцями — енергетикою, логістикою, релокацією, людським капіталом [6].

Фінансові ресурси — це системна категорія джерел фінансування (пасивів), що охоплює власні, позикові, залучені кошти; вона ширша за «грошові кошти» та включає капітал як складову.

Класифікація має бути багатовимірною: поєднувати юридичні (право власності), економічні (вартість, строковість, ліквідність), інструментальні (канали/продукти) й цільові (призначення) ознаки.

Для України воєнний період супроводжується падінням частки власного капіталу та домінуванням коротких зобов'язань; необхідні «довгі» гроші та інституційні гарантії для капітальних інвестицій. Диверсифікація джерел (лізинг, факторинг, квазірівневі, венчур) — стратегічний шлях зниження боргового навантаження МСП і підвищення стійкості. Інституційні рамки UIF і програми

МФО створюють «матрицю доступу» до фінансування, яку слід інтегрувати у політики підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Гриценко Л. Л., Деркач Л. С. Дослідження формування та використання фінансових ресурсів корпоративного підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2021, № 2, с. 79–87. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.2-10.
2. Пристемський О. С., Ковальов В. В. Дефініція та класифікація фінансових ресурсів суб'єктів господарювання. *Збірник наукових праць ТДАТУ (екон. науки)*, 2023, № 2(48), с. 71–77. DOI: 10.31388/2519-884X-2023-48-71-77.
3. Макаренко У. Б., Козицький А. В., Гнатюк А. Д. Формування фінансових ресурсів вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*, 2024, № 8. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.8.75.
4. Кліманський А. Теоретична сутність управління фінансовими ресурсами підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023, № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-31.
5. OECD. *Financing SMEs and Entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard*. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: 10.1787/f1884241-en.
6. CES (Center for Economic Strategy). *Access to financing for small and medium enterprises in Ukraine*. Kyiv, 2024, 50 p. (аналітичний звіт).
7. KSE Institute; Ministry of Economy of Ukraine. *Financial Instruments for Business in Ukraine: Programs of IFIs, Ukrainian banks, and insurance companies (UIF Pillar II)*. Kyiv, 2024, 82 p. (практичний гайд).

**УДК 336.64:664.7(477):005.334**

**Тищук А.М.**, здобувач другого (магістерського) рівня  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСІВ БОРОШНОМЕЛЬНО-КРУП'ЯНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ: СТРУКТУРА, РИЗИКИ ТА ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ**

*Розкрито вплив воєнних шоків пропозиції, логістичних та енергетичних обмежень і цінової волатильності зернових на фінансові результати підприємств борошномельно-круп'яної промисловості України, включно з собівартістю, оборотним капіталом, маржинальністю та інвестиційною активністю. Обґрунтовано конфігурацію галузевих ризиків під дією регуляторних новацій, змін попиту та якості сировини, а також окреслено фінансові стратегії та інструменти покриття потреби в оборотних коштах (кредити, факторинг, аграрні розписки).*

**Ключові слова:** борошномельно-круп'яна промисловість, фінансові результати, оборотний капітал, логістичні та енергетичні ризики, джерела фінансування.

Борошномельно-круп'яна промисловість є ключовою ланкою харчового ланцюга «зерно → борошно/крупни → хліб і вироби», формуючи внутрішню продовольчу безпеку та частково експортну пропозицію. В умовах воєнного стану галузь працює під впливом шоків пропозиції, логістичних обмежень та цінової волатильності зернових, що безпосередньо відбивається на фінансових

результатах підприємств — собівартості, оборотному капіталі, маржинальності та інвестиційній активності. Регуляторні новації (мінімальні експортні ціни, валютні правила, податкові аспекти), змінена структура попиту (гуманітарні закупівлі, держпрограми), а також якісні параметри сировини (частка продовольчої пшениці) формують нову конфігурацію ризиків і фінансових стратегій підприємств галузі.

Виробництво концентроване навколо пшениці, жита, кукурудзи, ячменю та круп'яних культур (гречка, рис, ячмінні та вівсяні крупи). За останні два роки офіційна по-підприємницька статистика у натуральному виразі обмежена, але профільні аналітичні огляди та зведення галузевих спілок фіксують зниження випуску порівняно з довоєнним періодом, а також різноспрямовані зрушення у продуктивній номенклатурі (наприклад, підтримка попиту на крупи під час криз).

Якість зерна істотно впливає на фінансові результати млинів: нижча частка пшениці класів 1–3 (продовольча) звужує вихід борошна вищих гатунків, знижує прайсінг-силу та змушує нарощувати технологічні витрати (сортування, блендинг). Оцінки ринку за 2024 р. вказували на відносно невисоку частку продовольчої пшениці, що підвищувало ризики для маржинальності виробників борошна[1].

Ключові фінансові драйвери та структура собівартості підприємств борошномельно-круп'яної промисловості:

1. Сировина. Закупівельна ціна на зерно формує 65–80% виробничої собівартості борошна/круп (діапазон залежить від асортименту та енергоємності процесів). На ціни зерна впливають світова кон'юнктура, внутрішні логістичні тарифи, сезонність, а також експортні можливості/обмеження. Під час війни логістичні «плечі» подовшали, а транспортні витрати (залізниця, порти, автологістика) зросли, що передавалося в ціни сировини та кінцевої продукції [2].

2. Енергоносії та безперервність виробництва. Помел — енергоємний процес; підвищення тарифів та перебої електроживлення (планові/аварійні відключення) збільшують витрати та потребу в резервних джерелах (дизель-генератори), капіталізуються у витратах на обслуговування/амортизацію. (Інфраструктурні ризики підтверджувалися системно у 2022–2025 рр. через пошкодження енергетики; у звітах галузі це враховано як постійний фактор ризику.) [3].

3. Логістика і тара. Вартість мішків, біг-бегів, плівок і палет, а також логістика «останньої милі» для роздрібних пакувань зросли швидше за індекс цін виробників харчової галузі; у експорті — додатково діє премія за ризик маршрутів (страхування, простої) [4].

4. Оплата праці та ремонтний фонд. Дефіцит кадрів (міграція/мобілізація) підвищив витрати на оплату праці та аутсорсинг сервісних робіт; ремонтний фонд зріс через інтенсивніше використання устаткування із нерівномірним завантаженням [5].

Оборотний цикл підприємства включає: передоплату/короткостроковий кредит на закупівлю зерна → переробку і складування → відвантаження (часто з

відстрочкою платежу 7–30 днів для B2B). У пікові періоди (жнива) потреба у обігових коштах різко зростає через сезонне скуповування сировини. Джерела покриття — власні кошти, короткострокові кредитні лінії, факторинг під відстрочені контракти, інколи — аграрні розписки/забезпечення запасами. Державні програми пільгового кредитування (типу «5-7-9») знижують вартість боргу, але конкуренція з боку експортерів зерна за ліквідність часто підвищує ціни на сировину і «з’їдає» ефект дешевшого кредиту у переробників. (Ринкові огляди підтверджують, що у 2023/24 та 2024/25 МР експортери часто мали перевагу в ціноутворенні на продовольчу пшеницю.) [1].

Оборотність запасів у борошномелів зазвичай 20–60 днів (залежно від стратегії хеджування якості та контрактного портфеля); DSO у B2B-каналі 10–30 днів; DPO часто коротші (передплата/швидкі платежі постачальнику зерна), що створює негативний геп грошового циклу і потребу в кредитах овердрафтового/револьверного типу.

Попит є відносно нееластичним для базових продуктів (борошно пшеничне/житнє, крупи масового споживання), однак у кризові періоди зростає частка дрібної фасовки й соціальних закупівель, змінюються вимоги ритейлу до наявності запасів і частоти поставок. Виробники дедалі активніше диверсифікують: private label для мереж, індустріальні клієнти (хлібозаводи, кондитери), гуманітарні контракти. Це вимагає різної структури оборотного капіталу (висока оборотність для ритейлу та довші відстрочки у B2B) [4].

#### 6. Експорт/імпорт і зовнішні ринки

Експорт борошна й макаронних виробів у 2023/24–2024/25 маркетингових роках відзначався зниженням обсягів порівняно з попереднім роком; близько половини експорту традиційно припадало на ЄС, суттєві поставки йшли до сусідніх країн та на гуманітарні ринки. Водночас у сезоні 2024/25 знизилась і зернові відвантаження, що відображало загальну конкуренцію на Чорномор’ї, зміни в якості врожаю та логістичні ризики. Імпорт борошна/пасти залишався невеликим, але інколи зростав у міжсезоння. Фінансово це означало тиск на цінову премію українського борошна (порівняно з зерном), збільшення маркетингових витрат і страхових резервів під валютні/логістичні ризики [5].

Фінансова стійкість млинів і круп’яних підприємств у 2024–2025 рр. залежить не стільки від загального валу зерна, скільки від якості врожаю та логістично-енергетичної вартості доступу до нього. На тлі падіння й волатильності експорту борошна бізнесу потрібна глибша диверсифікація каналів збуту, розвиток private label і чіткіші валютні клаузули в контрактах. Регуляторні інструменти на кшталт мінімальних експортних цін зменшують податкові асиметрії, але водночас звужують тактичну гнучкість контракування, тож у фінансових специфікаціях доцільно закладати «коридори» цін.

#### Список використаних джерел:

1. Miller Magazine. War, grain and flour: the current state of Ukraine’s flour-milling industry, 01.11.2024. [Електронний ресурс]

2. Reuters. Ukraine introduces minimum export prices for major agricultural goods, 02.12.2024. [Електронний ресурс]
3. Broyaka A. Ukrainian Grain and Oilseed Markets after Three Years of Resilience. Kansas State University, 11.04.2025. [Електронний ресурс]
4. Ukrainian Agribusiness Club (інфографічний звіт). «Агробізнес в Україні 2023/24 МР», 13.08.2024. [Електронний ресурс]
5. ТАП України; НДІ «Украгропромпродуктивність». Харчова промисловість України: аспекти воєнного часу. Аналітичне видання. 2025. [Електронний ресурс]. [uapp.in.ua](http://uapp.in.ua)

**УДК 336.64:637(477)**

**Маковський Р.Л.**, здобувач другого (магістерського) рівня  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

*Досліджено, як підвищена невизначеність 2024–2025 рр. змінює фінансові моделі молокопереробних підприємств України: ключовими детермінантами результатів стають якість сирого молока, енергоємність процесів і логістична доступність ринків, тоді як регуляторні режими та продуктова стратегія (зміщення у високомаржинальні сегменти) у поєднанні з інвестиціями в енергоощадні технології, контролінг формують основу для керованої маржинальності.*

**Ключові слова:** *молокопереробна галузь, фінансова стійкість, оборотний капітал, управління собівартістю, ризик-менеджмент.*

Молокопереробна галузь України у 2024–2025 роках функціонує в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлює корекцію фінансових моделей підприємств. Ключовими детермінантами фінансових результатів стають якісні параметри сировини (вміст жиру й білка, соматичні клітини, мікробне обсіменіння), енергетична інтенсивність технологічних процесів і логістична доступність як внутрішніх, так і зовнішніх ринків збуту. Сукупний вплив цих чинників проявляється у варіативності валової маржі між продуктовими лінійками та в асиметрії розподілу ризиків у ланцюгах постачання, що вимагає від підприємств системного підходу до управління собівартістю, оборотним капіталом і інвестиційним портфелем.

Регуляторне середовище формує обмеження та стимули для ціноутворення і контрактної політики переробників. Дія режимів «соціального» регулювання для окремих категорій молочної продукції, гармонізація стандартів безпечності та якості сирого молока з європейськими підходами, а також зміни у зовнішньоторговельних умовах (квоти, мита, технічні бар'єри) безпосередньо впливають на можливості підприємств перерозподіляти маржу між сировинною базою, переробкою й роздрібною торгівлею. За цих умов актуалізується використання валютних та цінових застережень у договорах, контрактної специфікації типу «коридор» і побудова системи внутрішнього контролінгу, що поєднує нормативний аналіз витрат із сценарним прогнозуванням.

Продуктова стратегія набуває вирішального значення для стабілізації грошових потоків і підвищення рентабельності. Питне молоко та традиційні кисломолочні вироби залишаються чутливими до торговельних націнок і промоційних практик ритейлу, тоді як продукти з вищою доданою вартістю — вершкове масло, тверді та напівтверді сири, сухі молочні інгредієнти, УНТ-формати, лактозо-вільні й protein-продукти — демонструють більш стійкі маржинальні характеристики за умови відповідного технологічного забезпечення. Розширення асортименту в цих сегментах, доповнене експортною орієнтацією, знижує волатильність виручки, але потребує збалансованого управління капіталом, а також ретельної валідації попиту на цільових ринках.

Структура виробничої собівартості в молокопереробці традиційно домінована витратами на сире молоко, енергоресурси та пакування, що зумовлює концентрацію управлінських зусиль на підвищенні технологічної ефективності. Інвестиції в енергоощадні рішення (частотне регулювання приводів, рекуперація тепла пастеризації, модернізація холодильно-компресорних станцій), автоматизацію СІР-процесів і онлайн-контроль якості сировини мають короткі або середні строки окупності та транслюються у сталий ефект зниження питомих витрат (кВт·год/т, м<sup>3</sup>/т), втрат сировини й браку. Вимірюваність цього ефекту забезпечують КРІ операційної досконалості, серед яких ОЕЕ/OLE ліній фасування, енергоємність ключових стадій, вихід цільових компонентів на одиницю білка/жиру й детальний облік COGS за SKU.

Фінансова стійкість молокопереробних підприємств істотно залежить від параметрів оборотного капіталу та дисципліни контрактних взаємин із контрагентами. Довгі відтермінування платежів у мережевому ритейлі, повернення та маркетингові бонуси погіршують цикл конверсії готівки, що потребує залучення факторингових інструментів, структурованого фінансування дебіторської заборгованості та впровадження чітких SLA з якості й логістики. Зі свого боку, диверсифікація каналів збуту, у тому числі за рахунок експорту, має супроводжуватися валютними «коларами», кредитним страхуванням і портфельним управлінням ризиками контрагентів для мінімізації шоків ліквідності.

Управління ціновими та валютними ризиками є невід'ємним компонентом фінансової політики галузі на тлі волатильності світових цін на молочний жир і сухі інгредієнти. Практика включення в контракти індексаційних механізмів, визначення цінових «коридорів» та часткових хеджів у поєднанні з активним моніторингом термінових ринків дозволяє підтримувати цільову маржу на горизонті операційного планування. Для енергетичної складової доцільним є застосування фіксованих або комбінованих тарифних планів із періодичною переоцінкою за умов ринку, що синхронізується з планами виробництва в пікові та міжсезонні періоди.

Капітальні інвестиції мають бути сфокусовані на напрямках із найбільшою еластичністю маржі до технологічних змін і покращення якості. Окрім енергоменеджменту, пріоритетними залишаються рішення, що збільшують гнучкість фасування та продовжують життєвий цикл продукції без погіршення



органолептичних характеристик (асептичні УНТ-лінії, багатоформатні пакувальні модулі, високоточне дозування ферментів і заквасок). Такий портфель інвестицій підвищує здатність підприємства адаптуватися до зміни структури попиту, утримувати премію за якість і входити в сегменти з кращою капіталоемністю.

Система ризик-менеджменту в молокопереробці має інтегрувати регуляторні, операційні, сировинні та логістичні ризики в єдину карту з регулярною переоцінкою й тестуванням стрес-сценаріїв. Для зниження регуляторного ризику доцільно підтримувати постійну відповідність оновлюваним вимогам до якості сирого молока та харчової безпечності і адаптувати договірні моделі до діючих постанов, що регулюють ціноутворення. Сировинний ризик пом'якшується через довгострокові контракти з промисловими фермами з урахуванням якості, сезонності та логістики, а також через спільні інвестиційні програми в покращення якості молока-сировини.

Аналітична підтримка прийняття рішень повинна ґрунтуватися на поєднанні маржинального обліку і сценарного моделювання. Налагодження внутрішніх панелей показників, що відслідковують енергоемність і оборот запасів у розрізі продуктів і майданчиків, створює підґрунтя для оперативних корекцій виробничих планів. Сценарні моделі, які враховують параметри якості сировини, тарифи енергоресурсів, стан логістики, валютні курси та зовнішньоторговельні режими, дозволяють оцінювати діапазони результатів і визначати пріоритети інвестицій під обмеження ліквідності.

Узагальнюючи, фінансові результати молокопереробних підприємств у поточному циклі визначаються взаємодією трьох вузлових блоків: якості та доступності сирого молока, енергетично-логістичної ефективності виробництва і збуту, а також регуляторно-ринкових умов ціноутворення. Стійка позитивна динаміка можлива за умови поєднання швидкоокупних технологічних інвестицій, дисципліни оборотного капіталу, продуманої продуктової стратегії з фокусом на високомаржинальні сегменти та інституціоналізації ризик-менеджменту на основі сценарних підходів. Така конфігурація управління формує стійкість маржі, скорочує цикл конверсії готівки і підвищує конкурентоспроможність галузі як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

#### **Список використаних джерел:**

1. AVM — Асоціація виробників молока. Ukraine Increased Dairy Exports in 2024 (аналітична записка, 13.01.2025). Режим доступу: [avm-ua.org](http://avm-ua.org)
2. Dairy Global. Ukraine's dairy production inches down in 2024 (2025).
3. Пашенко О. Тенденції розвитку виробництва молока в Україні (2015–2023), *Економічна наука*, т. 15, № 3, 2024. Режим доступу: [economicscience.com.ua](http://economicscience.com.ua)
4. CLAL. Ukraine: Dairy Sector (онлайн-платформа статистики, оновл. 2024–2025). Режим доступу: [clal.it](http://clal.it)

Суперенко К.Р., здобувач другого (магістерського) рівня  
Білоцерківський національний аграрний університет

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

*У 2024–2025 рр. управління ризиками українських банків формується на перетині принципів Базельського комітету з операційної стійкості, настанов ЕВА щодо кредитного циклу та ESG-ризиків і макропруденційної політики НБУ, адаптованих до воєнних, інфляційно-курскових та цифрових викликів. Практична реалізація спирається на Risk Appetite Framework із «воєнними» метриками, інтегроване стрес-тестування, посилене управління даними та включення кліматичних ризиків у стратегію, ціноутворення й розкриття.*

**Ключові слова:** управління ризиками банків, операційна стійкість, НБУ, ліквідність і капітал, кліматичні ризики.

Управління ризиками в банківській сфері в Україні в 2024–2025 рр. визначається поєднанням міжнародних стандартів та національних настанов, адаптованих до умов воєнного стану, інфляційно-курскових шоків і цифрової трансформації. Базельський комітет (BCBS) задає засадничу рамку через принципи операційної стійкості (operational resilience), які акцентують здатність банку запобігати збоям, витримувати їх і відновлювати критичні послуги у прийнятних межах впливу. Ці принципи співвідносяться з очікуваннями до правління і трьохлінійної моделі контролю, охоплюють кіберінциденти, збої в енергетиці й ланцюгах постачання та вимагають пропорційності до масштабу й профілю ризиків установи [1]. Паралельно BCBS сформував принципи інтеграції кліматичних ризиків у корпоративне управління, процеси оцінки, внутрішній контроль і нагляд, що зміщує фокус банків до оцінки як фізичних, так і перехідних ризиків та до їх відбиття у ціноутворенні, ICAAP/PLAAP і розкритті Pillar 3 [2].

Європейський банківський орган (ЕВА) посилює мікропруденційну рамку через настанови щодо кредитного циклу, які закріплюють вимоги до даних, скорингу/рейтингів, моніторингу ковенантів, «ранніх попереджень» і валідації моделей на всіх стадіях життєвого циклу кредиту. Практична реалізація цих вимог вимагає єдиного каталогу даних, процедур контролю якості, прозорого data lineage та незалежної валідації моделей [3]. Додатково, фінальні Настанови ЕВА щодо управління ESG-ризиками (2025) задають очікування до інтеграції екологічних, соціальних і управлінських факторів у стратегію, Risk Appetite Framework (RAF), політики кредитування, ICAAP/PLAAP та процеси розкриття, у т.ч. через портфельні КРІ і пороги концентрацій [4].

Національний банк України (НБУ) у «Звіті про фінансову стабільність» (Н1'2025) підтверджує загальну стійкість сектору, окреслюючи водночас пріоритети гармонізації з ЄС: упровадження коефіцієнта левериджу, розвиток вимог до покриття кредитного та ринкового ризиків (зокрема CVA), удосконалення методології контрциклічного буфера та системи індикаторів фінансового циклу. Для українських банків це означає зміщення акценту на

ризик-диференційоване ціноутворення, підвищення якості даних, регулярне сценарне тестування та посилення внутрішніх буферів ліквідності [5]. Паралельно Постанова НБУ № 18 (24.02.2022) і подальші зміни до режиму валютних обмежень залишаються ключовими макро- та мікропруденційними параметрами, що впливають на профілі ліквідності та валютного ризику, наявність інструментів хеджування і практики ціноутворення [6; 7].

Кредитний ризик у воєнних умовах зумовлюється підвищеною імовірністю дефолту позичальників, деградацією вартості застав та галузеве-географічною концентрацією. Сучасна практика вимагає імплементації повного LOM-циклу: уніфікованих процедур approval/monitoring, перевірки доходів і боргового навантаження, системи тригерів раннього попередження, динамічної переоцінки застав із геолокаційними поправками та посиленими haircut'ами для вразливих регіонів. Forward-looking overlays мають відбивати воєнні сценарії, цінові шоки на енергоринку, ризики логістики [3; 5].

Ринкові ризики — насамперед ризик відсоткової ставки в банківській книзі (IRRBB), спред-ризик і FX-волатильність — потребують інтегрованих вимірників (EVE/NIІ під шоками кривої; VaR/SVaR/стрес-VaR) та лімітної системи, узгодженої з RAF і ICAAP. НБУ декларує рух до європейських стандартів у частині ринкових ризиків і капітального покриття, що стимулює вдосконалення внутрішніх методик банків та підвищує якість управління відкритими валютними позиціями, зокрема через ширше застосування хеджування [5].

Управління ліквідністю та стабільністю фондування вимагає підтримання адекватного запасу високоліквідних активів (HQLA) з урахуванням сценаріїв масових відтоків, кіберінцидентів і блекаутів. Плани фінансування в надзвичайних ситуаціях мають містити чіткі тригери активації, пріоритизацію джерел, структуру заставних «кошиків» і канали доступу до інструментів НБУ. [5; 7].

Операційна стійкість і кіберризик стали центральними вимірами ризик-менеджменту. Відповідно до принципів BCBS, правління має ідентифікувати важливі бізнес-послуги (платежі, дистанційне обслуговування, критичні ризик-процеси), установити impact tolerances (максимально прийнятний масштаб/тривалість збою), картографувати залежності (люди, процеси, технології, треті сторони) і регулярно проводити сценарні випробування — від DDoS до тривалих відключень енергопостачання. [1].

ESG-та кліматичні ризики інтегруються в стратегію, RAF, кредитну політику й процеси ціноутворення, зокрема через встановлення порогів концентрації для «вуглецемістких» секторів, сценарного моделювання фізичних ризиків для активів/застав і впровадження портфельних цілей декарбонізації. На рівні розкриття очікується уніфікація підходів Pillar 3 із відображенням exposure-based та risk-based метрик, що вимагає якісної даної бази й внутрішньої координації між підрозділами ризиків, комплаєнсу та фінансів [2; 4].

Макропруденційний контекст підтверджує необхідність підвищеної пильності. За оцінками МВФ, український банківський сектор зберігає стійкість

у межах програми EFF, однак уразливість до шоків якості активів, ліквідності та платоспроможності залишається підвищеною, що зумовлює важливість капітальних буферів і дисципліни ризик-менеджменту. НБУ, у свою чергу, поступово розширює набір інструментів наближення до стандартів ЄС і коригує валютні обмеження, що поєднано впливає на профіль ризиків, трансмісію процентної політики та ринкову поведінку учасників [5; 6; 7].

Узагальнюючи, ефективна система управління ризиками українських банків базується на поєднанні POR-принципів BCBS, мікропруденційних рамок ЕВА щодо кредитного циклу й ESG-ризиків, а також національної макропруденційної політики НБУ. Ключовими практиками залишаються системний RAF із «воєнними» метриками, сценарне стрес-тестування, потужний CFP і BCP/DRP, посилене управління даними та інтеграція ESG на рівні стратегії й портфеля. Така архітектура знижує втрати, підвищує прозорість і захищає неперервність критичних послуг навіть у стресових умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for operational resilience : [Електронний ресурс]. – 31.03.2021. – Режим доступу: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d516.htm>
2. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the effective management and supervision of climate-related financial risks : [Електронний ресурс]. – 15.06.2022. – Режим доступу: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d532.htm>
3. European Banking Authority. Guidelines on loan origination and monitoring : [Електронний ресурс]. – Набули чинності з 30.06.2021. – Режим доступу: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/credit-risk/guidelines-loan-origination-and-monitoring>
4. European Banking Authority. Final Guidelines on the management of ESG risks : [Електронний ресурс]. – 08.01.2025. – Режим доступу: <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-01/fb22982a-d69d-42cc-9d62-1023497ad58a/Final%20Guidelines%20on%20the%20management%20of%20ESG%20risks.pdf>
5. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 (H1) : [Електронний ресурс]. – 12.06.2025. – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2025-H1\\_eng.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1_eng.pdf)
6. Національний банк України. Про роботу банківської системи в період дії воєнного стану (Постанова № 18 від 24.02.2022; зі змінами) : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/en/news/all/vneseno-zmini-do-postanovi-vid-24-lyutogo-2022-roku-18-pro-robotu-bankivskoyi-sistemi-v-period-zaprovdjennya-voennogo-stanu>
7. EY Ukraine. National Bank of Ukraine has revisited currency restrictions : [Електронний ресурс]. – 2024–2025 (оновлення). – Режим доступу: [https://www.ey.com/en\\_ua/technical/ey-ukraine-alert/national-bank-of-ukraine-has-revisited-currency-restrictions](https://www.ey.com/en_ua/technical/ey-ukraine-alert/national-bank-of-ukraine-has-revisited-currency-restrictions)

Бондарук В.А., здобувач другого (магістерського) рівня  
Білоцерківський національний аграрний університет

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*Досліджено поняття «фінансовий ризик» та систематизовано його основні види, в тому числі спричинених військовими діями. Розглянуто алгоритм управління фінансовими ризиками та основні інструменти мінімізації та нейтралізації їхнього негативного впливу. Проаналізовано особливості управління фінансовими ризиками корпоративних структур в умовах функціонування штучного інтелекту, комп'ютерних технологій, а також впровадження ESG-принципів у практичну діяльність бізнесових структур.*

**Ключові слова:** фінансові ризики, управління, методичні підходи, штучний інтелект, диверсифікація, страхування.

Управління фінансовими ризиками є невід'ємною частиною стратегії забезпечення економічної стійкості будь-якого підприємства. Як зазначають вітчизняні дослідники, ефективність діяльності підприємства у нестабільних економічних умовах залежить не лише від показників прибутковості, але й від рівня ризик [1]. Фінансовий ризик-менеджмент у науковій літературі визначається як практична діяльність в аспекті захисту економічної вартості фірми через управління фінансовими ризиками, особливо кредитних та ринкових, із врахуванням особливостей операційної діяльності. Міжнародний стандарт ISO 31000 надає універсальні принципи та настанови для побудови такої системи управління ризиками для організацій будь-якого розміру [2].

Перед тим як розглянути основні види фінансових ризиків, етапи їх обробки та сучасні методичні підходи до їх мінімізації та нейтралізації із врахуванням зарубіжного досвіду та вітчизняної практики для великих і малих підприємств, зупинимося на систематизації основних їх видів. Отже, фінансові ризики підприємства охоплюють широкий спектр загроз його фінансовій стабільності. Передусім зупинимося на ринкових ризиках, які пов'язані із зміною цін на ринку (коливання валютних курсів, процентних ставок, цін на товари та цінні папери). Наприклад, підприємство може зазнати збитків від зміни обмінного курсу при експорті товарів, підвищення (зниження) процентних ставок на позикові кошти.

Кредитні ризики пов'язані із ризиками неплатоспроможності контрагентів (клієнтів або позичальників). Якщо покупець не розрахується за поставлену продукцію, підприємство несе фінансову втрату у вигляді списаної дебіторської заборгованості, що вимагає розроблення дієвої системи управління нею.

Ризики ліквідності пов'язані з неможливістю оперативно перетворити активи в готівку або залучити фінансування без істотних витрат. Ця ситуація виникає в умовах, коли при раптовому відпливі коштів підприємство може не мати достатньо ліквідних резервів, що вимагає запровадження науково обґрунтованої системи управління грошовими активами. У цій системі

управління передбачено розрахунок оптимального запасу грошових коштів, які відповідають існуючій потребі підприємства відповідно до плану операційної, фінансової, інвестиційної діяльності підприємства.

Операційні ризики виникають внаслідок збоїв у внутрішніх технологічних процесах, технологіях або збій IT-систем. До них також слід віднести юридичний ризик, ризик шахрайства чи помилок менеджменту. Очевидно, що операційні ризики зумовлюють невиконання плану виробництва та реалізації продукції підприємством, а також підвищення собівартості виробництва, тощо.

Воєнні ризики передбачають часткове чи повне руйнування майна підприємства, виробленої продукції, виробничих запасів, які актуалізувалися в умовах непровокованого вторгнення російського агресора в нашу країну. Водночас, цей вид ризику зумовлює втрату людського капіталу, руйнування агресором соціальної та комунальної інфраструктури, дефіцит енергетичних ресурсів, збільшення дефіциту бюджету та державного боргу, інфляція, скорочення банківського кредитування та товарного експорту та інші. Ці ризики також мають високий негативний вплив на фінансову та економічну стійкість підприємства, однак на сьогодні існує дуже обмежена кількість інструментів мінімізації та нейтралізації їх впливу. До групи інших ризиків слід віднести нормативно-правові (зміна законодавства), політичні, репутаційні та інші.

В умовах широкого використання цифрових технологій у практиці сучасних виробничих підприємств, то відповідно виникають так звані кіберризик. Ці ризики виникають унаслідок кібератак або технічних збоїв, що можуть привести до фінансових втрат чи порушення ритмічності операційної діяльності підприємства.

З метою реагування на виявлені загрози використовують такі загальні стратегії управління ризиками, які включають: уникнення ризику, зменшення його впливу, передача частини ризику третій стороні (страхування або хеджування) або прийняття ризику із утворенням резервів. Прикладом такої ситуації може бути використання похідних фінансових інструментів (ф'ючерсів, форвардів, опціонів), що дозволяє хеджувати ризики валютних чи процентних коливань, а страхування – передавати частину кредитного чи операційного ризику страховику.

Узагальнення наукової літератури [3-5] дозволило встановити, що процес управління ризиками на підприємстві складається із таких етапів:

I етап. Ідентифікація ризиків передбачає виявлення потенційних джерел фінансових втрат (аналітика ринків, оцінка контрагентів, огляд внутрішніх процесів);

II етап. Оцінювання ризиків визначає кількісну або якісну оцінку імовірності настання і масштабу наслідків кожного ризику (наприклад, методики VaR, стрес-тестування, аналіз сценаріїв). На цьому етапі визначають величину можливого збитку і пріоритетні загрози;

III етап. Встановлення ризик-апетит (англ. Risk appetite), – це ступінь, до якого підприємство готове прийняти ризик для досягнення своїх цілей,

передбачає визначення максимально прийняттого рівня ризиковості) на основі врахування стратегії розвитку та фінансових показників;

IУ етап. Планування заходів реагування передбачає розроблення стратегії зниження впливу ризиків – диверсифікація активів, страхування, укладення контрактів з хеджування, налагодження системи внутрішніх контролів тощо.

У етап. Реалізація та контроль заходів означає впровадження запланованих інструментів (закупівля хедж-інструментів, отримання страхової премії, зміна операційних процедур) та їх моніторинг.

UI етап. Моніторинг та перегляд передбачає постійний нагляд за ризиками, перевірка ефективності вжитих заходів і коригування стратегії за потреби. Перелічені вище етапи ризик-менеджменту забезпечують високу адаптивність системи до нових умов функціонування, а тому як наголошкеться за стандартом ISO 31000 система менеджменту повинен бути інтегрований у всі стратегічні та операційні процеси підприємства.

На практиці корпоративними структурами застосовуються різні методи мінімізації та нейтралізації фінансових ризиків залежно від їхньої природи. Серед основних інструментів управління фінансовими ризиками слід виділити такі [6; 7]:

фінансові похідні (деривативи): ф'ючерси, форвардні контракти, опціони і свопи, які дозволяють хеджувати ризики змін цін на валютному, товарному чи фінансовому ринку. До прикладу, при експорті продукції на зовнішні ринки підприємство може купити форвард на валюту, щоб зафіксувати курс долара при оплаті експорту через 6 місяців;

страхування передбачає передачу підприємством певної частини ризику страховій компанії при страхуванні кредитних ризиків (поліси страхування кредиту) або від стихійних лих (для майна);

диверсифікація передбачає розподіл активів та операцій між різними ринками, клієнтами, інструментами для зниження концентрації ризиків. До прикладу, вкладення зовнішніх інвестицій дозволяє знизити вплив коливань однієї валюти до іншої;

резервування і самострахування вимагає утворення фінансових резервів (капіталу) для покриття можливих збитків, самострахування через накопичення, підтримку ліквідності.

Дієвими в управління фінансовими ризиками є організаційні методи, які передбачають впровадження внутрішніх контролів, аудиту, автоматизації процесів, навчання персоналу, що знижує людські та операційні неточності. Так, хеджування – це загальна стратегія управління ризиком, яка передбачає зайняття протилежної позиції у пов'язаному активі для нейтралізації потенційних втрат, наприклад, купівля опціону (put) чи ф'ючерса на сировину може захистити від падіння ціни, хоча водночас обмежує і можливий прибуток.

На сьогодні сучасні технології ШІ та машинного навчання активно впроваджуються в систему управління фінансовими ризиками. Генеративний ШІ здатний автоматизувати багато рутинних задач ризик-менеджменту і значно підвищувати ефективність аналітики. Зокрема, банки та фінансові установи

використовують алгоритми машинного навчання для прискорення кредитного скорингу, виявлення шахрайських транзакцій, моделювання варіантів розвитку ризиків (включно з кліматичними чи кіберризиками) і генерації звітів. McKinsey стверджує, що протягом найближчих 3–5 років генеративний ШІ може кардинально змінити практику управління ризиками, автоматизуючи та покращуючи процеси від комплаєнсу до контролю кліматичних ризиків. При цьому наголошують і на необхідності використання обмежуючих механізмів – для безпечного використання ШІ, щоб уникнути нових загроз. Водночас є попередження, що масове впровадження ШІ може самотійно створювати додаткові ризики, а саме посилювати операційні та кіберризики, а також провокувати ефект гомогенності ринку, що вимагає додержання балансу між інноваціями та контролем.

У нинішніх умовах активно впроваджуються принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у практичну діяльність бізнесових структур, які стають невід’ємною частиною корпоративного ризик-менеджменту. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських факторів дозволяє передбачати ризики, пов’язані зі зміною клімату, регуляторними вимогами та суспільними очікуваннями. На міжнародному рівні з’явилися стандарти (МСФЗ S1, S2) для уніфікації звітування з питань стійкості та клімату. Наприклад, Міжнародні стандарти фінзвітності (IASB) у листопаді 2023 р. затвердили IFRS S1 для загальних вимог щодо сталості та IFRS S2 для кліматичних ризиків.

Існують сучасні технологічні сервіси, які надають інструменти для оцінки ESG-ризиків. Наприклад, аналітичні платформи Risk Insights (для ринку Африки) та RepRisk (глобальна) використовують машинне навчання для виявлення матеріальних екологічних і соціальних ризиків у діяльності компаній. Такі сервіси аналізують великі масиви неструктурованих даних (новини, звіти) і допомагають інвесторам та менеджерам швидко ідентифікувати потенційні ризики сталості. У цілому ESG-підходи змінюють модель ризик-менеджменту від чисто фінансового до інтегрованого, включаючи «подвійні» впливи підприємства на навколишнє середовище і навпаки (double materiality).

Узагальнення вищезазначеного можна зробити висновок про те, що методичні підходи до управління фінансовими ризиками формуються на засадах комплексного ризик-менеджменту, який охоплює весь спектр фінансових загроз – від ринкових та кредитних до операційних, кібернетичних, воєнних. Сучасний менеджмент ризиків передбачає не лише традиційні інструменти (хеджування, страхування, диверсифікацію), а й інтеграцію ESG-факторів і аналітики на базі ШІ. Вважаємо, що ефективна система ризик-менеджменту має бути адаптована до масштабу підприємства: великі корпорації використовують міжнародні фреймворки (ISO 31000, COSO ERM), а малі бізнесові структури покладаються на спрощені моделі й консалтингову підтримку. За оцінками експертів передбачається подальше злиття фінансового та цифрового ризик-менеджменту, зокрема розробка нових протоколів управління кібербезпекою та алгоритмів на основі машинного навчання.



### Список використаних джерел:

1. Томашук І., & Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. Економіка та суспільство. 2022.(39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>
2. Система управління ризиками ISO 31000. URL: <https://www.belgelendirme.com/uk/belgelendirme/standart-belgelendirme/iso-31000-risk-yonetim-sistemi>
3. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.
4. Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. Економіка та суспільство. 2022. №39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>
5. Журавка Ф.О. Методологічні підходи до управління фінансовими ризиками підприємства. Вісник української банківської справи. 2016. № 2(21). С. 42-47.
6. Чернишова Л. І. та ін. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: збірник наукових праць. 2024. № 3-4. С.126-136. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136>
7. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 51–57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.51>

**УДК 658.155:330.131.7**

**Бублик Н.В.**, здобувач другого (магістерського) рівня  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Досліджено теоретичні аспекти комплексної оцінки фінансового стану підприємства та можливості її практичного застосування, які здатні забезпечити стійкий фундамент для економічного розвитку підприємства. Розглянуто методичні підходи до діагностики фінансового стану, їх переваги та недоліки, та зроблено висновок про необхідність раціонального поєднання методів аналізу та врахування галузевих особливостей при їх виборі. Проведене дослідження дозволило сформувати узагальнений підхід до комплексної оцінки фінансового стану підприємства.*

**Ключові слова:** фінансовий стан, методичні аналізу, підприємство, бально-рейтингові оцінка, коефіцієнтний аналіз, дискримінантний аналіз.

Фінансовий стан підприємства є ключовою категорією, що відображає наявні майнові та фінансові ресурси, структуру капіталу й ефективність їх використання, на основі раціонального їх формування створюються умови до саморозвитку будь-якої корпоративної структури у певний момент часу. Відомо, що фінансовий стан є показником платоспроможності, стійкості та загальної економічної безпеки компанії. В умовах сучасних викликів (зокрема в Україні – війни, нестабільності ринків та інших умов) своєчасне виявлення кризових ознак набуває особливої актуальності. Саме тому методична діагностика фінансового

стану, яка передбачає системний аналіз фінансової звітності й розрахунку фінансових показників, є невід'ємною частиною управління підприємством. Вона охоплює як класичні підходи (горизонтальний/вертикальний аналіз, коефіцієнти, тренди тощо), так і новітні інструменти (інтегральні оцінки, дискримінантні моделі, рейтингові системи), а також їх порівняння в контексті різних галузей.

У вітчизняній науковій літературі напрацьовано значний масив розробок з оцінки фінансового стану. Більшість авторів пропонують використовувати коефіцієнтний аналіз на основі розрахунку стандартних показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності тощо [1]. Водночас висловлюються застереження: ці методи не враховують галузевих особливостей і не мають універсальних нормативів. У дослідженнях виділяється ще один підхід – комплексний (динамічний) аналіз, який дозволяє одночасно оцінювати сукупність показників у часі; дає вичерпну картину щодо фінансового стану підприємства, але є трудомістким і також часто позбавлений галузевих нормативів [2]. Зазначимо, що інтегральні методи (зведення показників до одного індексу) дають загальну оцінку, але потребують формування ваг чи бальної оцінки [3]. Універсальним визнається застосування декількох методів у комплексі, зокрема включення елементів дискримінантного чи рейтингового аналізу для прогнозування можливого банкрутства.

Зарубіжні підходи до аналізу фінансового стану підприємства демонструють відмінні акценти. Наприклад, впровадження стандартів МСФЗ у фінансовий облік суттєво впливає на оцінку фінансового стану. Так, Івахненко і Дронюк показали, що перехід на МСФЗ змінює ключові коефіцієнти: підвищуються показники рентабельності та дивідендні виплати, а знижується оборотність активів і Р/Е (ціна/прибуток) [4]. Це означає, що методики аналізу фінансового стану мають коригуватися з огляду на різницю у застосуванні міжнародних і національних стандартів. Крім того, міжнародні дослідження виділяють шість основних методів аналізу: горизонтальний (тимчасовий), вертикальний (структурний), трендовий, коефіцієнтний (відносні показники), порівняльний (просторовий) і факторний аналіз. Західні дослідники також часто використовують методи дискримінантного аналізу (моделі Альтмана, Лісса, Таффлера, Г. Спрінгейта та ін.).

Порівняльний аналіз зарубіжних та вітчизняних підходів до аналізу фінансового стану дозволив встановити, що вітчизняні методики часто характеризуються недостатнім опрацюванням нормативної бази. Як зазначають вітчизняні науковці, що більшість методів потребують відокремленої норми для підприємств різних галузей, адже промислове, сільськогосподарські та торговельне підприємства мають різні оптимальні значення коефіцієнтів [5]. Окрім цього, у науковій літературі наголошується на необхідності проведення комплексної діагностики на основі поєднання горизонтального, вертикального, трендового, коефіцієнтного, порівняльного і факторного методів в єдину систему для зменшення ризику втрати фінансової стійкості підприємства.

Узагальнюючи вищезазначене можна зробити висновок про те, що для кожного із розглянутих методів до проведення фінансового стану характерними є переваги та недоліки. Так, коефіцієнтний аналіз дає чіткі кількісні показники, але без нормативів є малоінформативним щодо достатності стану. Інтегральні моделі забезпечують узагальнену оцінку, проте вимагають розробки ваг і суб'єктивного бального оцінювання. Рейтингові та дискримінантні моделі дають змогу виявляти ризики банкрутства на ранніх стадіях, але вони потребують ретельного налаштування під конкретні умови підприємства. Вітчизняні автори, вказують, що рейтинговий підхід на основі інтегрального показника може зменшити суб'єктивізм та маніпуляції при оцінці [6].

Розглянемо детально такий методичний підхід як коефіцієнтний аналіз. Стандартний набір фінансових коефіцієнтів (ліквідності, платоспроможності, фінансової стабільності, рентабельності тощо) дозволяє оцінити окремі аспекти стану. Перевагою є відносна простота розрахунків і можливість деталізації за показниками балансу та Звіту про фінрезультати. Однак серед недоліків — відсутність універсальних нормативів для кожного коефіцієнта і недооцінка міжгалузевих відмінностей.

У свою чергу, горизонтальний (динамічний) аналіз дозволяє провести порівняння фінансових показників по роках (або кварталах) виявляє тенденції розвитку підприємства. Він фокусується на абсолютних і відносних змінах показників балансу та звіту за кілька періодів. Перевага цього методу — відстеження динаміки, недолік — відсутність відповідного пояснення причин змін.

Вертикальний (структурний) аналіз відображає склад окремих статей фінансової звітності у відсотках від загального підсумку (наприклад, процентне співвідношення різних видів активів до загальних активів). Цей підхід дозволяє виявити структурні дисбаланси у досліджуваного підприємства (до прикладу, надмірна залежність від короткострокових чи довгострокових зобов'язань). Цей метод простий у виконанні, але сам по собі не дає оцінки фінансового стану, якщо не зіставити одержані значення з нормами або у динаміці.

Інтегральний (комплексний) метод передбачає побудову зведених індексів чи рейтингових показників на основі набору коефіцієнтів чи абсолютних показників підприємства. На сьогодні, аналіз фінансового стану сільськогосподарських підприємств проводиться на основі рейтингово-бальної оцінки за економічними, фінансовими та організаційними критеріями [7]. Перевагою є те, що в результаті аналізу одержуємо одне числове вираження всього фінансового стану (зручно для порівняння), однак для цього потрібно обґрунтувати ваги чи бали кожного складника, а також провести нормування. Вітчизняні автори наголошують, що такі методи потребують узгоджених нормативів і обґрунтованого зваження факторів із урахуванням галузевих особливостей.

Рівноважний аналіз припускає оцінку відповідності активів і джерел фінансування за нормативами чи золотим правилом (наприклад, «власний капітал = основні активи»). Цей підхід простий у використанні й забезпечує

одержання якісної характеристики («рівновагу є» або «немає»), проте цей документ є спрощеним і не враховує індивідуальні умови підприємства.

Метод безбитковості передбачає проведення аналізу точки безбитковості на основі чого дозволяє виявити критичні обсяги виробництва або продажів, при яких підприємство покриває всі витрати. Цей підхід корисний для планування та оптимізації витрат, але не відображає загальної фінансової стійкості (наприклад, не враховує змінні ринкові умови чи якість активів).

Рейтингово-бальна методика це комбінований метод, що поєднує елементи рейтингу, оцінки балами та матричної інтерпретації. Наприклад, пропонується оцінювати кілька ключових фінансових показників за бальною шкалою і формувати інтегральний рейтинг підприємства. Перевагою є можливість включити різні аспекти (прибутковість, ліквідність, ліквідність, менеджмент тощо) без жорстких нормативів – все залежить від обраної шкали. Недоліком є велике навантаження на збір та експертну обробку даних.

Дискримінантний аналіз та моделі прогнозування ризику дають змогу отримати попереджувальні сигнали, але вимагають ретельної статистичної обробки даних і можуть бути чутливими до вихідних гіпотез моделі. Вважаємо, що кожен з описаних методів аналізу фінансового стану підприємства характеризуються обґрунтованими рекомендаціями щодо їх використання у практичній діяльності, прості коефіцієнти доцільно застосовувати для регулярного щомісячного аналізу поточної ліквідності; інтегральні індекси – для стратегічної оцінки ситуації в цілому; дискримінантні моделі – для виявлення кризових симптомів. Це дозволяє зробити висновок про те, у практичній діяльності аналітична служба підприємства повинна при аналізі фінансового стану використовувати розглянуті вище методи у комплексі.

Зазначимо, що для промислових підприємств, у яких значну питому вагу основних фондів і тривалі виробничі цикли, тому аналіз зосереджується на показниках ефективності використання основних засобів (коефіцієнти оборотності), рівні завантаження виробничих потужностей, структури капіталу. Важливими є також показники інвестиційної привабливості та змін запасів готової продукції. У таких підприємств більшою мірою застосовують аналіз активів і пасивів та складові рентабельності (маржинальний прибуток на одиницю продукції). Вітчизняні дослідження (Дутчак, Семчишин, 2024) акцентують, що аналіз фінансового стану промислових підприємств має базуватися на фінансовій звітності з урахуванням господарських особливостей галузі.

Водночас, для сільськогосподарських підприємств основними показниками фінансового стану є рентабельність виробленої продукції, ліквідність за сезонними коливаннями, маневреність активів та рівень боргового навантаження. Очевидно, що для сільськогосподарських підприємств властивою є сезонність і залежність від природно-кліматичних умов, що вимагає особливого акценту на показниках ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та маневреності. З метою забезпечення стабільного фінансового стану сільгосппідприємства необхідні достатній власний капітал, якісні активи,

відповідний рівень рентабельності з урахуванням операційного і фінансового ризиків, стійке надходження доходів і можливість залучення зовнішнього фінансування. При проведенні фінансового аналізу рекомендують визначати оцінку економічної безпеки, де результати фінансового аналізу використовують для визначення загроз і запасів міцності сільськогосподарського підприємства.

Щодо підприємств сфери торгівлі, для яких властивим є обіг товарів і ефективне управління оборотним капіталом, тому акцент робиться на швидкості обороту запасів і дебіторської заборгованості, рівнях ліквідності (коефіцієнти «швидкої» та поточної ліквідності), а також на рентабельності торговельної маржі. Отже, при проведенні фінансового аналізу торговельних компаній доцільно поєднувати фінансові показники з маркетинговими дослідженнями і аналізом внутрішніх бізнес-процесів. При цьому підвищується роль автоматизації й інформаційних систем аналізу, адже доступність і достовірність даних істотно впливає на якість діагностики.

Узагальнюючи вищезазначеного можна зробити висновок про те, що описані вище методичні підходи до проведення аналізу фінансового стану підприємства доцільно поєднувати, у результаті чого буде забезпечена комбінована діагностика фінансового стану. Так, з одного боку, найбільш поширені коефіцієнтні та інтегральні моделі дають кількісну оцінку, а з іншого – трендовий і дискримінантний аналіз допомагають прогнозувати ризики на майбутнє. Усі методи мають свої переваги й обмеження, тому для глибокої оцінки підприємства доцільно використовувати їх у комплексі, оскільки коефіцієнтна оцінка ефективна для оперативного контролю ліквідності та рентабельності, але інформативність її результатів підвищується за умови врахування галузевих особливостей. Водночас, зарубіжні підходи до проведення фінансового аналізу необхідно адаптувати до українського контексту, оскільки відомо, що застосування МСФЗ змінює вихідні фінансові показники підприємств, тому при аналізі слід брати до уваги ці неузгодженості. Окрім цього слід враховувати якість бухгалтерської та управлінської звітності, так як достовірне інформаційне забезпечення (використання сучасних ІТ-систем) є критично важливим для об'єктивної діагностики фінансового стану підприємства.

При проведенні фінансового стану підприємства доцільно враховувати специфіку його специфіку за галузевою належністю, зокрема сільськогосподарським компаніям доцільно закладати спеціальні нормативи ліквідності та рентабельності із урахуванням на сезонність виробництва. Водночас жоден із розглянутих методів аналізу фінансового стану підприємства не універсальним, а тому важливо забезпечити поєднання різних методів, що дозволить комплексність, системність та адаптованість фінансового діагностики під особливості конкретного підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вудвуд В. Теоретичні основи діагностики фінансової діяльності підприємства. Вісник Львівського університету. Серія: економічна. 2012. Вип. 48. С. 71–77.

2. Семенова К. Д. Аналіз фінансового стану підприємств України та тенденції розвитку. Науковий вісник Одеського економічного університету. 2021. № 5-6. С. 77-82.
3. Андренко, О., Краївська, І., & Мордовцев, С. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств із використанням інформаційних технологій. Економіка та суспільство. 2023. (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-18>.
4. Куліш, Г., Чепка, В., & Гавриленко, Ю. Методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства: переваги та недоліки. *Економічні горизонти*. 2023.(1(23)). С. 106–120. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.274304](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.274304)
5. Гриценко Л., Дехтяр Н., Пігуль Н., Дейнека О., Деркач Л., & Чепурко В. Удосконалення методики комплексної оцінки фінансового стану підприємства: розрахунок інтегрального показника. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 5(52), 173–189. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4134>
6. Куліш, Г., Чепка, В., & Гавриленко, Ю. (2023). Методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства: переваги та недоліки. *Економічні горизонти*. 2023. Вип.(1(23)). С. 106–120. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.274304](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.274304)
7. Кобилецький В.Р. Рейтингова оцінка фінансового стану підприємства. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/3\\_ukr/87.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/87.pdf)

**УДК 330.322.1:005.8:334.7**

**Патлайчук Ю.Б.**, здобувач другого (магістерського) рівня  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРУКТУРИ**

*Розглянуто різноманітні методи до оцінки вартості підприємства, зокрема витратний, дохідний та ринковий (порівняльний) та здійснено узагальнюючу оцінку цих підходів з урахуванням їх недоліків та переваг. Отримані результати показали відсутність універсального підходу, котрий можна використовувати до будь-якого підприємства. Узагальнено практику оцінювання вартості підприємства в європейській практиці та основі нормативні документи, які її регламентують. Зроблено висновок про те, що вітчизняна практика оцінювання вартості корпоративних структур повинна базуватися на міжнародних та європейських стандартах, а також враховувати нові виклики пов'язані з глобалізацією ринків, стандартизацією звітності та використанням ESG-факторів.*

**Ключові слова:** *ринкова вартість підприємства, корпоративна структура, міжнародні стандарти фінансової звітності, дохідний, витратний, ринковий (порівняльний)*

Оцінка вартості підприємницької структури є ключовим завданням корпоративного управління, що дозволяє визначити конкурентоспроможність і успішність компанії, а також слугує основою для різних управлінських рішень в області фінансів. Відомо, що процес оцінювання бізнесу використовується з метою розрахунку ціни продажу підприємства, визначення бази оподаткування, в умовах приватизації та інших цілей. Оцінка вартості будь-якого підприємства базується на аналізі майна, зобов'язань та майбутніх грошових потоків компанії на основі використання науково обґрунтованих засад вартісно-орієнтованого менеджменту. Розглянемо основні підходи, методи, індикатори та особливості оцінювання вартості підприємства, які сформовані фахівцями академічної та прикладної фінансової сфери.

У науковій літературі виділено три фундаментальні підходи до оцінки вартості підприємства: дохідний (прибутковий), витратний (майновий) та порівняльний (ринковий) [1-3]. Зазначимо, що дохідний (прибутковий) підхід ґрунтується на приведенні до теперішньої вартості майбутніх доходів або грошових потоків, які принесе актив або бізнес (методи дисконтування грошових потоків, капіталізації прибутку тощо). Даний методичний підхід доцільно використовувати підприємств зі стабільними прибутками.

Витратний (майновий) підхід виходить з принципу заміщення і полягає у визначенні вартості підприємства через вартість його активів за вирахуванням зобов'язань, враховуючи принцип «заміщення» і балансування економічних величин [4]. Цей методичний підхід використовується у випадку, якщо підприємство не генерує стабільного прибутку, то його вартість може оцінюватися як різниця між ринковою вартістю всіх активів та боргів.

Порівняльний (ринковий) підхід базується на аналізі ринкових цін аналогічних підприємств або транзакцій. Цей підхід базується на мультиплікаторах (наприклад, EV/EBITDA, P/E, P/BV) та даних по продажах подібних компаній. Зокрема, для приватних компаній часто застосовують метод «Guide Public Company», у якому беруть ринкові мультиплікатори публічних аналогів і коригують їх для приватного бізнесу (з урахуванням премії за контроль чи дисконту за неліквідність).

Зазначені вище підходи формують основу оцінювальної практики у провідних країнах світу, зокрема США та Європі; відповідно, американська Асоціація оцінювачів (ASA) і українське законодавство визначають їх як базові. Водночас, застосування кожного підходу залежить від об'єкта та мети оцінювання, на практиці поширеним є підхід, який передбачає поєднання методичних підходів для підвищення надійності оцінки (наприклад, одночасно DCF та порівняльні мультиплікатори).

Відомо, що сучасні стандарти (зокрема МСФЗ 13 «Оцінка за справедливою вартістю») наголошують на ринковому характері оцінки: справедлива вартість, яка визначається як ціна продажу в звичайній угоді між учасниками ринку за чинних умов [5]. Тобто оцінювачі мають виходити з припущень ринкових учасників і найкращого (найефективнішого) використання активів, а не внутрішніх мотивацій компанії. За таких принципів оцінювальні методи зобов'язані враховувати ризики, структурні особливості галузі та макроекономічні фактори, які впливають на грошові потоки бізнесу.

При оцінюванні корпоративної вартості застосовують загальні фінансові принципи: принцип незалежних учасників ринку, припущення про продовження діяльності (going concern), актуальність інформації, найбільш вигідне використання активів тощо. Згідно зі стандартом МСФЗ 13, оцінювач має спиратися на те, що ринковий учасник розглядатиме актив як такий, що вільно обертається, і реалізує його в умовах справедливого ринку. Зазначимо, що американські стандарти USPAP вимагають дотримуватися об'єктивних процедур оцінки і аналітичної прозорості

Щодо основних фінансових показників, які використовуються при оцінюванні вартості корпоративної структури, то це величина власного капіталу підприємства, його активів (особливо грошові потоки) та прибутковості. Перелічені показники передбачають проведення аналізу прогнозної структури доходів і витрат, оцінку чистого грошового потоку, показників економічної доданої вартості EVA (Economic Value Added) чи очікуваної доходності фінансового активи CAPM (Capital Asset Pricing Model) для розрахунку ставки дисконту з метою визначення величини дисконтованого грошового потоку DCF (Discounted Cash Flow). Окрім цього використовуються мультиплікатори ринкової капіталізації (P/E, P/S, EV/EBITDA тощо) та балансові показники (P/BV).

Зрозуміло, що розрахунок вартості публічних компаній базується на ринковій капіталізації (біржовій ціні акцій) або показниках фондових ринків, тоді як для приватних – застосовують ринкові мультиплікатори подібних публічних фірм з коригуванням на величину премії за неліквідність. У зв'язку з цим міжнародна практика допускає суттєві відхилення мультиплікаторів по країнам і галузях. Так, станом на 2025 р. середні значення коефіцієнта співвідношення ціни до прибутку P/E можуть значно відрізнятися у розрізі країн, що відображає різний рівень розвитку ринків, ринкові очікування та ризики. Таким чином, при аналізі вартості підприємства беруть до уваги стан регіонального середовища, тобто рівень конкуренції, ліквідність ринку капіталу, макропоказники (інфляція, курс валюти) тощо.

Зауважимо, що методологічні основи визначення вартості підприємства є однаковими як для публічних (акціонерних) компаній, так й для приватних фірм, проте їх застосування залежить від доступності даних і мети оцінювання. Як переконує практика публічні компанії мають розширену ринкову інформацію (боргові інструменти, акції, фінансова звітність за міжнародними стандартами), тому при оцінюванні їхньої вартості широко застосовуються ринкові методи, тобто враховують ринкову капіталізацію, приватизаційні або галузеві мультиплікатори, а також DCF з високою ймовірністю використання реальних ринкових ставок. Наприклад, для оцінки частки в публічному акціонерному товаристві часто використовують поточну ринкову ціну або середньозважений курс акцій (як базову величину) із коригуваннями за розміром пакету акцій.

У ситуації визначення вартості приватної компанії, що не котирується на біржі, відсутні відкриті ринкові дані, то найчастіше застосовують доходні методи: прогноз грошових потоків (DCF) із обґрунтуванням ставки дисконту, а також порівняльні методи через метод публічних компаній («Guideline Public Company»). У такому методі беруться мультиплікатори публічних аналогів і коригуються на неліквідність (illiquidity discount) або премію за контроль. У окремих випадках приватні підприємства із невисокою прибутковістю застосовують витратні методи (чисті активи), особливо якщо на балансі є значні матеріальні активи.

Вітчизняна практика оцінювання вартості корпоративних структур базується на законах та нормативних актах про оцінку майна та застосовує три



згадані підходи. Так, починаючи з 2004 р. облік та звітність груп компаній в Україні ведуться за міжнародними стандартами фінансової звітності (для консолідованих звітів), що сприяє уніфікації методології з європейським досвідом. При оцінюванні підприємств в Україні широко використовують і доходні, і витратні, і порівняльні методи (наприклад, оцінюючи частку в ТОВ за відсутності ринку цінних паперів, часто застосовують DCF та мультиплікатори приватних операцій). Разом із тим українські оцінювачі стикаються з проблемами: велика частка державних компаній, інфляційні коливання та нестабільна економіка потребують регулярних переоцінок активів. Уряд та професійне співтовариство поступово впроваджують міжнародні стандарти оцінки (МСФЗ/IVS), але повна інтеграція ще триває.

Оцінка вартості бізнесу у країнах ЄС переважно здійснюється на основі МСФЗ (обов'язкових для всіх публічних компаній) та Рамкових стандартів IVS (International Valuation Standards). На європейському рівні діють також Європейські стандарти оцінки (EVS-2016), розроблені TEGOVA для нерухомості, які не деталізують методику оцінки бізнесу – підприємство там визначається як вартість, створена в результаті його діяльності (капіталізація прибутків). Практично це відповідає застосуванню DCF або методу капіталізації чистого прибутку. В європейській практиці широко поширеними є DCF та метод порівняння (галузеві мультиплікатори), а також витратні методи для корпоративних груп (аналіз активів холдингів). Це стало можливим, оскільки для європейського ринку функціонують доступні порівняльні ринки для багатьох галузей (наприклад, мультиплікатори європейських банків, промислових підприємств тощо). Результати оцінки часто знаходять відображення в IFRS-звітності (оцінка гудвілу, капітальних затрат, страхових резервів).

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що методичні підходи до оцінювання вартості корпоративної структури в усьому світі базуються на загальноприйнятих принципах оцінки (ринкова концепція вартості, три базові методичні підходи – витратний, доходний, порівняння). Однак практика використання методичних підходів до оцінювання вартості підприємств стандартів обліку (IFRS, GAAP), наявності ринкових даних (розвинуті ринки, ринки, що розвиваються), інституційних особливостей (державна участь, регуляторні вимоги) тощо. У вітчизняній практиці в Україні використовується МСФЗ, а практика оцінювання вартості корпоративних структур інтегрує міжнародні та європейські стандарти. Зважаючи на глобалізацію ринків, стандартизацію звітності та нові виклики (наприклад, ESG-факторів), світова методологія оцінювання вартості корпоративних структур поступово уніфікується: висувуються єдині вимоги до прозорості вихідних даних та обґрунтування вартості, що полегшує порівняння та застосування оцінок у різних країнах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Синілова О.М. Методологічні засади оцінки вартості підприємств. Соціальна економіка. 2020. Випуск 60. С. 128 -135. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-12>

2. Алейнікова Н. М. Формування механізму оцінки вартості акціонерних товариств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Харків, 2018. 253 с.
3. Кореняк В. Комплексне оцінювання вартості підприємства як фактор формування його ринкової капіталізації. Управління змінами та інновації. 2025. №14. С. 99-103. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-15>
4. Чубка О.М., Курило О.Б., Федевич Л.С. Витратний підхід до оцінки вартості підприємства: характеристика методів. Економіка і суспільство. 2018. №19. С.1198-1203. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-179>
5. Міжнародний стандарт фінансової звітності 13. Оцінка справедливої вартості. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU17025>
6. International Valuation Standards. URL: <https://ivsc.org/>

**УДК 336.143:352(477)**

**Поліщук М.С.**, здобувач другого (магістерського) рівня  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*Розглянуто теоретичні засади бюджетної децентралізації та практику формування бюджетів громад в Україні у 2020–2025 роках з огляду на децентралізацію, наслідки пандемії COVID-19 і воєнних викликів. Зроблено висновок про те, що досягнення збалансованого бюджету громади за доходами та витрати залежить від дієвої системи фінансового управління, а також існує необхідність у післявоєнний період знайти нове «збалансування» між переданими повноваженнями і можливостями громад, що вимагатиме оновлення міжбюджетної системи та розвиток бюджетної автономії громад.*

**Ключові слова:** територіальні громади, бюджет громади, видатки та надходження до бюджету, міжбюджетні трансфери.

Формування місцевих бюджетів є ключовим елементом фінансово-бюджетної системи України і характеристикою самостійності територіальних громад. Очевидно, економічна доцільність децентралізації полягає в тому, що «органи місцевого самоврядування, на відміну від центральної влади, мають більш точну інформацію про потреби своїх громад. З іншого боку, реальні доходи громад залежать від законодавства та практики міжбюджетних відносин, макроекономічних факторів та надзвичайних обставин (пандемії, війни).

Формування бюджетів територіальних громад базується на принципах самостійності і відповідальності місцевої влади за задоволення громадських потреб. Стаття 142 Конституції України проголошує, що основні загальнообов'язкові видатки (освіта, медицина, ЖКГ, соціальні послуги, культура, фізкультура та спорт) покриваються бюджетами відповідних рівнів самоврядування. Таким чином, місцевий бюджет – це грошовий план діяльності громади, який формують на основі власних і закріплених доходів та субвенцій із державного бюджету. Загальна мета реформи децентралізації це досягнення оптимального рівня розподілу фінансових ресурсів між бюджетами різного рівня» для забезпечення сталого розвитку громад [1].

З погляду економічної теорії, існують моделі фінансового забезпечення місцевих бюджетів. У класичній моделі кожен рівень влади фінансує тільки ті функції, які йому делеговані. Такий розподіл відповідальностей сприяє «субсидіарності» – коли вирішення проблем покладається на найнижчий ефективний рівень. Актуальною є також модель горизонтального та вертикального вирівнювання бюджетів, коли враховується розмір, демографія і потреби громад. Теоретично ефективний місцевий бюджет – збалансований (прибутки дорівнюють видаткам), із заощадженнями та можливістю кредитування згідно з регулюванням. Водночас реалії практики вимагають враховувати ризики: економічний спад, несправедливість розподілу податкових баз, форс-мажорні ситуації (як пандемія чи війна).

В Україні законодавче формування місцевих бюджетів базується на Конституції, Бюджетному кодексі та низці спеціальних законів. Основними нормативними актами є: Бюджетний кодекс України (визначає структуру бюджетної системи, власні і закріплені доходи місцевих бюджетів), Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (порядок утворення громад, повноваження ради та виконавчих органів) та Закон «Про державний бюджет» (на 2020–2025 роки). Значною мірою на бюджетні повноваження вплинули зміни в Податковому кодексі (наприклад, перерозподіл податку на доходи фізичних осіб) та спеціальні закони про міжбюджетні трансферти (закон про освітню, медичну, соціальну субвенції тощо).

Зазначимо, що на сьогодні в країні створено розвинуту законодавчу базу, яка значно посилила автономію місцевих бюджетів та надала громадам більше власних ресурсів. Однак інституційні виклики залишаються: необхідно остаточно сформувати механізм міжбюджетного вирівнювання (горизонтальна субсидія), удосконалити контроль за фінансами громад та забезпечити прозорість бюджетних процедур.

Розглянемо особливості формування бюджетів територіальних громад у 2020–2025 роках. Так, реформа децентралізації передбачала поступову передачу повноважень і ресурсів громадам з 2014 року. Основні зміни у структурі місцевих бюджетів припали на 2015–2022 роки (часткова передача ПДФО, поступове збільшення частки доходів громад). Починаючи з 2020 року визначальними факторами стали ряд зовнішніх викликів, зокрема декларативна децентралізація, пандемія COVID-19, воєнні виклики (з 2022 р.). Повномасштабне вторгнення РФ докорінно змінило модель фінансування громад. Держава перебрала на себе головний фінансовий тягар оборони, а місцеві бюджети поступово втратили надходження військового ПДФО (вилученого до держбюджету з жовтня 2023). Як наслідок, навіть при зростанні абсолютних показників доходів, співвідношення їх частки у загальному бюджеті знизилося. Так, частка доходів місцевих бюджетів у сумарних доходах бюджетної системи без трансфертів впала з 22–24% (2017–2022) до 17,8% у 2023 р. [2], що є найнижчим показником з 2011 року. Основними факторами, які зумовили таку ситуацію стали: консолідація ресурсів державою для оборони та втрата частини податкової бази громад (через окупацію територій, руйнування

бізнесу, внутрішню міграцію). У 2024 р. відбулося незначне зростання надходжень місцевих бюджетів (на 4,8% до 709,1 млрд грн), але при цьому дефіцит по держбюджету становив –1,3 трлн грн, а надходження місцевих залишалися критично низькими [2].

Водночас громади отримали воєнну допомогу від міжнародних партнерів та держави. Наприклад, у 2023 р. місцеві бюджети поповнилися 24 млрд грн цільової субвенції на відновлення деокупованих територій та 52,5 млрд грн «воєнного фонду» для критичної інфраструктури [3]. Також діє постанова пріоритетів №590, яка дозволяє спрямовувати вільні залишки місцевих бюджетів на важливі оборонні і соціальні потреби. Загалом бюджети громад у воєнний час змушені були мобілізувати фінансові ресурси на утримання ЗСУ, забезпечення ВПО (внутрішньо переміщених осіб) та інфраструктури. Хоча ці видатки не завжди деталізуються в публічних джерелах, експерти констатують, що локальні бюджети стали важливим підґрунтям для соціальної стабільності (виплати пенсій, соціальні виплати, субсидії) та підтримки економіки (відновлення парку техніки, допомога бізнесу).

Отже, за 2020–2025 рр. місцеві бюджети України зазнали одночасно реформування і потрясінь, з одного боку, результати децентралізації 2015–2020 рр. дали громадам нові ресурси і завдання, з іншого – пандемія та війна збільшили соціальне навантаження і призвели до фіскальної консолідації на користь центру.

Відомо, що доходи місцевих бюджетів формуються за двома групами: власні (локальні) надходження і державні трансферти. До власних доходів бюджетів ТГ належать ряд місцевих податків: єдиний податок (для малого бізнесу і фермерів), податки на майно (податок на нерухомість, плата за землю, місцевий акциз на бензин, туристичний збір, паркування тощо). Від 2015 р. громади також отримують частину загальнодержавних податків: податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) – 64% зараховується в місцеві бюджети (з початку 2022); податок на прибуток комунальних підприємств та фінансових установ – 100%. Крім того, 100% ренти за використання місцевих водних та лісових ресурсів надходить до бюджету громади, 100% ренти від видобутку корисних копалин місцевого значення переходить до місцевих бюджетів, а рента за загальнодержавні ресурси – відповідно 37% і 5% (частка місцевих бюджетів) [4]. Отже, податки на майно і ПДФО є найбільшими постійними джерелами бюджету громади, доказом цього є те, що 50–60% власних надходжень місцевих бюджетів в останні роки припадає на доходи від ПДФО, єдиного податку та плати за землю.

Неподаткові надходження: це, зокрема, доходи бюджетних установ (плата за послуги, оренда приміщень та майна, власна господарська діяльність шкіл, лікарень тощо), державне мито, адміністративні збори, штрафи та санкції. Ці надходження є значущими тільки в окремих громадах із розвинутою інфраструктурою. Наприклад, у 2024 р. власні надходження бюджетних установ забезпечили централізований «воєнний» прибуток держбюджету (724,4 млрд грн), але для місцевих громад їхній внесок обмежений.

Міжбюджетні трансферти це кошти з державного бюджету, які вирівнюють фіскальний потенціал громад. Основні види: базова дотація та втрати інфляційної дотації для громад із малими доходами; спеціальні субвенції: освітня, медична, соціальна субвенції; дотація на договірні зобов'язання: встановлена у 2024-25 рр. збережена як «реверсна дотація», яка компенсує частину втрат сільських бюджетів від зміни обсягів рентних та податкових надходжень. У 2024 р. цим цільовим трансфертом скористались головним чином громади з низькими місцевими доходами (майже 25% всіх субвенції; дотація на формування інфраструктури: у 2023–2025 рр. функціонують державні «турборежимні» фонди (фонд відновлення і фонд критичної інфраструктури), з яких громади отримали 52,5 млрд грн у 2023 році [5].

Загалом, за оцінками, частка трансфертів у доходах місцевих бюджетів постійно зростає. Так, у 2024 р. 58,8 млрд грн буди спрямовані до ТГ у формі дотацій з держбюджету і 53,1 млрд грн – як субвенції (у сумі – майже 25% всіх доходів громад у тому році). Це свідчить про високу залежність фінансування з державного рівня. Водночас експерти відзначають, що власні доходи громад (єдиний податок, частка прибутку комунальних підприємств, плата за землю) продовжують зростати (у 2024 р. – на 23,9%, 19,8% та 13,9% відповідно, але цього ще недостатньо для компенсування втрат від вилученого військового ПДФО [2].

Водночас, слід зазначити про недостатнє власне фінансування ТГ, оскільки більшість із них мають вузьку податкову базу і навіть до війни залежали від трансфертів понад 50% бюджету. Систематичне збільшення видатків (освіта, медицина, комуналка) перевищує приріст доходів. За 2020-2022 рр. зростання доходів громад (без врахування трансфертів) було стриманим (лише +2–3% щорічно). У 2023–2024 рр., попри збільшення інфляції, реальні надходження місцевих бюджетів практично не збільшилися, що створює ризик недофінансування освітніх і соціальних витрат.

Окрім цього на частину громад, особливо у сільській місцевості, припадає велика частка орендної ренти (традиційно виділяють 1/3 сільської землі державі), що залишає тільки 2/3 власне ТГ. Також виникає дисбаланс у доступності інвестицій: для залучення бізнесу громади змушені знижувати локальні податки чи надавати пільги, що зменшує величину їхнього бюджетного потенціалу.

З початком війни більшість ресурсів перемістилася на оборону. Місцеві бюджети взяли на себе витрати на облаштування тероборони, інфраструктурні укриття, соціальну підтримку переселенців та ветеранів. Хоча держава компенсує частину цих видатків (зокрема через воєнний фонд та субвенції на ЗСУ), ТГ часто змушені перекривати витрати за рахунок власних коштів. Наприклад, у 2023 р. видатки на оборону у місцевих бюджетах зросли в 7 разів [6]. Це призводить до дефіцитів та перенаправлення коштів з капітальних інвестицій на поточні потреби.

В окупованих або прифронтових громадах майже припинилися надходження, а державні трансферти виплачують зі значним запізненням.

Руйнування інфраструктури та евакуація населення означають, що навіть після звільнення регіонів багато років буде потрібно для їх економічного відновлення.

Досягнення збалансованого бюджету за доходами та витрати багато в чому залежить від системи фінансового управління, однак в окремих громадах має місце низький рівень цифровізації, непрозорість держзакупівель та інші негативні сторони діяльності. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що у сучасних умовах воєнного стану формування бюджетів територіальних громад проходить у складному середовищі. З одного боку, реформа місцевого самоврядування створила прецедент фінансової незалежності: громади отримали нові джерела доходів і широкі повноваження. З іншого – зовнішні шоки змістили баланс коштів на користь державного центру: великі обсяги надходжень акумульовані в держбюджеті для оборони, а місцеві бюджети втратили прибуткові частини. Основна задача післявоєнного періоду – знайти нове «збалансування» між переданими повноваженнями і можливостями громад, що вимагатиме оновлення міжбюджетної системи та розвиток бюджетної автономії громад.

#### Список використаних джерел:

1. Сивульська Н. М., Веселюк М. В. Реформа фінансової децентралізації та її вплив на фінансову спроможність бюджетів територіальних громад. Ефективна економіка. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.71>
2. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. URL: <https://decentralization.ua/news/19387>
3. Вплив війни на бюджети територіальних громад. Аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2023 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України. Під редакцією Т. Паутової. К.: «Поліграф плюс», 2024. 116 с. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/954/web\\_2024-09-12\\_Report\\_2021-2023\\_210x297\\_%D0%B1%D0%B5%D0%B7\\_%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/954/web_2024-09-12_Report_2021-2023_210x297_%D0%B1%D0%B5%D0%B7_%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf)
4. Ватаманюк-Зелінська У., & Даниляк Я. Вплив місцевих податків та зборів на формування дохідної частини львівської міської територіальної громади. Молодий вчений. 2024. «7 (131). С. 215-220. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-7-131-39>
5. Соціальні видатки: що й чому фінансувала держава у 2023 році та що зміниться в 2024-му. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3853235-socialni-vidatki-so-i-comu-finansovala-derzava-u-2023-roci-ta-so-zminita-v-2024mu.html>
6. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік. URL: <https://hromady.org/analiz-miscevix-byudzhetiv-za-2023-rik/>

**УДК 658.14:005.21:330.342.14(477)(045)**

**Трутенко Д.О**, здобувач другого (магістерського) рівня

*Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ БАНКУ**

*Розкрито сутність і класифікацію банківських зобов'язань як правових та економічних відносин, що виникають із договорів, норм законодавства та рішень регулятора,*

*а також їхній вплив на структуру балансу, ліквідність і ризик-профіль банку в умовах євроінтеграції та посилення пруденційного нагляду. Обґрунтовано роль нормативів НБУ, механізмів забезпечення (гарантії, резервування, хеджування, внутрішній контроль) і комплексної методології аналізу у підвищенні здатності банків своєчасно виконувати зобов'язання, зміцнювати фінансову стійкість і довіру клієнтів.*

*Ключові слова: банківські зобов'язання, ліквідність, пруденційний нагляд, нормативи НБУ, ризик-менеджмент.*

Зобов'язання банку є базовою категорією банківської діяльності, що визначає його фінансову надійність, ліквідність і довіру клієнтів. У сучасних умовах нестабільності фінансових ринків, інтеграції України до європейського правового простору та підвищення ролі пруденційного нагляду дослідження сутності, структури та правового регулювання банківських зобов'язань набуває особливої актуальності. Науковці наголошують, що саме здатність банків своєчасно й повно виконувати свої зобов'язання є ключовою умовою стабільності фінансової системи та передумовою економічного зростання.

У теоретичному розумінні зобов'язання банку можна визначити як сукупність правових та економічних відносин, у межах яких банк виступає боржником або кредитором. Вони виникають у результаті укладання договорів, дії норм законодавства чи рішень державних регуляторів. За змістом це правовідносини, що передбачають певні дії або утримання від дій у межах законодавства й договірних умов. Закон України «Про банки і банківську діяльність» визначає, що банк бере на себе зобов'язання надавати фінансові послуги, пов'язані з кредитуванням, залученням депозитів, здійсненням розрахунків та іншими операціями.

Класифікація банківських зобов'язань здійснюється за різними критеріями. За джерелом виникнення розрізняють договірні, законодавчі та позадоговірні зобов'язання. За економічною сутністю — активні (надання кредитів, гарантій) і пасивні (залучення депозитів, виплата коштів вкладникам). За строком дії виділяють коротко- і довгострокові зобов'язання, що впливає на структуру балансу банку та рівень його ліквідності. Важливим є також розподіл зобов'язань за рівнем ризику: стандартні, сумнівні та проблемні. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати здатність банку виконувати свої обов'язки та управляти фінансовими ризиками.

Підстави виникнення зобов'язань банку мають як економічний, так і правовий характер. Основною підставою є договір — кредитний, депозитний, гарантійний чи інший, за яким банк бере на себе обов'язок здійснити певні дії на користь клієнта. Іншою підставою є норми законодавства та нормативні акти Національного банку України, що встановлюють обов'язкові для виконання вимоги, наприклад щодо формування резервів, дотримання нормативів капіталу або ліквідності. Крім того, зобов'язання можуть виникати на підставі судових рішень або актів регуляторного впливу.

Виконання зобов'язань банку є ключовим показником його фінансової стійкості. З огляду на операційні масштаби та ризиковий характер банківської діяльності, своєчасність виконання таких зобов'язань потребує ефективного

управління ліквідністю, платоспроможністю й капіталом. Нормативна база НБУ визначає низку обов'язкових економічних нормативів, що забезпечують спроможність банків своєчасно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами. Зокрема, нормативи миттєвої, поточної та короткострокової ліквідності прямо пов'язані з ризиком невиконання зобов'язань. Недотримання цих показників призводить до застосування заходів впливу з боку регулятора, включаючи обмеження на окремі види діяльності, штрафні санкції або запровадження тимчасової адміністрації.

Особливу увагу в теоретичних дослідженнях приділяють механізмам забезпечення виконання зобов'язань. У банківській практиці це можуть бути гарантії, страхування ризиків, резервування коштів, хеджування валютних і процентних ризиків, а також застосування систем внутрішнього контролю. Відповідальність за невиконання зобов'язань банку передбачена як у договірних умовах, так і у чинному законодавстві. Науковці підкреслюють, що своєчасне виконання зобов'язань має не лише економічний, а й репутаційний ефект, адже довіра клієнтів і партнерів безпосередньо залежить від дисципліни банку у виконанні своїх фінансових обов'язків.

Зобов'язання банку відіграють визначальну роль у функціонуванні банківської системи. Вони забезпечують перетворення залучених ресурсів у кредити та інвестиції, підтримують грошово-кредитну стабільність і є основою взаємовідносин між банком, клієнтами та державою. У кризових умовах саме рівень виконання банками своїх зобов'язань визначає ступінь довіри населення до фінансової системи та здатність регулятора підтримувати стабільність банківського сектору.

Методологія дослідження зобов'язань банку передбачає комплексний підхід, що поєднує правовий, економічний і фінансовий аналіз. Вона має ґрунтуватися на вивченні чинної нормативної бази, аналізі структури зобов'язань, оцінці ризиків невиконання, а також моделюванні сценаріїв їх впливу на ліквідність та прибутковість банку. Таке поєднання дає змогу виробити науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення регулювання банківських зобов'язань і підвищення фінансової стійкості банківської системи України.

Узагальнюючи, можна зазначити, що зобов'язання банку є складним багатовимірним явищем, яке поєднує правові, фінансові та управлінські аспекти. Вони визначають якість банківських послуг, ефективність операцій, рівень ризиків і ступінь довіри до фінансової системи. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розроблення моделей прогнозування динаміки банківських зобов'язань, оцінювання ризику їх невиконання та вдосконалення механізмів державного і внутрішнього регулювання в контексті євроінтеграційних процесів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дмитренко Е. Особливості правового регулювання банківських відносин в умовах євроінтеграції України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Юридичні науки». 2021. № 3 (31). С. 144–154.



2. Прокопенко Н. С., Мирончук В. М., Шепель І. В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. С. 116–123.

3. Харабара В., Гладчук О., Грешко Р. Сучасний стан ліквідності банківської системи України. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 237–244.

4. Кривенко Ю. Банківські договори в системі цивільно-правових договорів. *Вісник юридичного факультету*. 2022. № 1. С. 35–44.

5. Національний банк України. Нормативна база та регулювання діяльності банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/legislation>.

**УДК 336.71:657.42**

**Плахотнюк Ю.С.**, здобувачка другого (магістерського) рівня  
*Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква*

## **НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*Систематизовано наукові підходи до поняття «платоспроможність». Окреслено основні ознаки платоспроможності підприємства. Наведено зовнішні та внутрішні фактори впливу на платоспроможність сучасного суб'єкта господарювання. Висвітлено основні методичні підходи та моделі оцінювання платоспроможності підприємства та зроблено висновок про необхідність їх раціонального поєднання для об'єктивного визначення даного показника. Обґрунтовано рекомендації для збереження платоспроможності у високо нестабільних умовах (умовах воєнного стану).*

**Ключові слова:** платоспроможність підприємства, фактори впливу на платоспроможність.

У статті обґрунтовано основні складові формування ефективної системи платоспроможності промислового підприємства, які включають визначення змісту та об'єкта забезпечення платоспроможності, формування мети й основних завдань управління платоспроможністю. Крім того, обґрунтовується функціональна сутність платоспроможності, визначаються вимоги до управління цим процесом. Ключові слова: платоспроможність, підприємство, забезпечення платоспроможності, управління платоспроможністю, ефективна система.

Платоспроможність підприємства характеризує його здатність своєчасно і в повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання перед кредиторами та постачальниками. Високий рівень платоспроможності є ключовою ознакою стабільного функціонування підприємства і характеризує його фінансову стійкість. У довоєнний період метою фінансового менеджменту будь-якого підприємства було досягнення балансу між величиною прибутку та достатністю ліквідності. Проте початок повномасштабної війни призвів до суттєвих змін у пріоритетах: головним стає збереження платоспроможності навіть за умов зниження прибутків [1], що підвищує актуальність наукового обґрунтування методів управління платоспроможністю підприємства, особливо враховуючи

виклики воєнного стану (енергетична криза, логістичні обмеження, руйнування активів тощо).

У науковій літературі висвітлено різні підходи до розуміння поняття «платоспроможність». Зокрема, платоспроможність часто трактується як здатність підприємства повністю розрахуватися за своїми зобов'язаннями в узгоджений строк за рахунок наявних грошових ресурсів [2]. Зазначимо, що високий рівень платоспроможності розглядається як необхідна складова характеристик стабільно функціонуючого суб'єкта господарювання, забезпечує довіру з боку інвесторів, партнерів та кредиторів, оскільки гарантує здатність підприємства виконати платіжні зобов'язання. Наявність таких ознак як достатня ліквідність, відсутність відкладених платежів і можливість рефінансування боргу свідчать про фінансове здоров'я підприємства. Отже, мета управління платоспроможністю полягає в досягненні балансу між забезпеченням необхідних грошових ресурсів (наприклад, через нарощування оборотних активів або запозичень) та підтриманням прийнятного рівня доходності господарської діяльності.

Очевидно, що в кризових ситуаціях, а особливо під час війни, підходи до управління платоспроможністю підприємства набувають певних особливостей. Дослідження показують, що в умовах воєнного стану підприємства змушені сфокусуватися на утриманні ліквідності й платоспроможності навіть за рахунок максимального скорочення витрат на прибутковість [3]. Зокрема, вимоги до платоспроможності підвищуються, тоді як вимоги до рентабельності можуть тимчасово знижуватися: підприємство може працювати «в нуль» або навіть з мінімальним збитком, аби не втратити можливість виконувати ключові зобов'язання. У практиці воєнного часу керівники й фінансові менеджери застосовують антикризові заходи: закладають надзвичайні сценарії руху грошових коштів, формують конкурентоспроможні ланцюги постачань, інвестують у запасні ресурси та диверсифікують канали збуту продукції. При цьому ефективно управління платіжною дисципліною (стримування неоплачених рахунків) та своєчасне залучення фінансування (державні гранти, пільгові кредити, короткострокові позики) стають критично важливими для збереження поточної діяльності підприємств.

З метою оцінювання платоспроможності використовують різні методичні підходи та аналітичні моделі. Серед основних методів можна виділити фінансовий аналіз балансу, розрахунок коефіцієнтів ліквідності й платоспроможності, а також методи прогнозування й моделювання. У закордонній практиці поширені статистичні моделі прогнозування неспроможності (наприклад, модель Альтмана Z-score, логістичні регресії), які дозволяють виявити ризик неплатоспроможності на ранніх етапах. Останнім часом підприємства також застосовують імітаційні методи (наприклад, моделювання руху грошових потоків), що допомагають детальніше відобразити майбутню ліквідність і спланувати стратегії рефінансування. З метою проведення комплексного моніторингу стану застосовують мультифакторні

моделі (включаючи нормативні буфери та стрес-тести) та сучасні інформаційні платформи аналітики.

Розглянемо складові інструменти кожного із підходу до оцінювання платоспроможності підприємства: прогностні аналітичні моделі: моделі Альтмана, логістичні регресії, нейромережі тощо; імітаційне моделювання: моделювання грошових потоків, сценарії «що-якщо»; коефіцієнтні методи: аналіз ліквідності, автономії, оборотності капіталу, фінансової залежності; стрес-тести: оцінка впливу критичних шоків (валютних, цінових, логістичних) на платіжні можливості; застосування фінансових інструментів: хеджування ризиків (валютних, процентних) для захисту готівкових потоків. Вважаємо, що поєднання перелічених вище інструментів дозволяє менеджерам своєчасно виявляти ознаки кризового погіршення та приймати коригувальні заходи (наприклад, реструктуризацію боргу або зміну фінансової структури).

Повномасштабна війна по-різному вплинула на різні категорії бізнесу. За даними ПРООН, серед малих і середніх підприємств (МСП) близько 64% бізнесів призупинили чи зупинили діяльність на початку війни, проте більшість із них відновила роботу – і лише близько 9–10% з них залишаються на межі закриття [4]. Незважаючи на це, за оцінкою ПРООН, майже всі українські МСБ змогли адаптуватися до нових умов та зберегти фінансову стабільність, хоча більшість зазнала збитків (у середньому до 100 тис. дол США). Бюджетні та державні підприємства часто отримують фінансування з держбюджету для підтримки платоспроможності.

З іншого боку, великі приватні корпорації, особливо у роздрібній торгівлі, показали здатність не лише витримати кризу, а й збільшити обсяги продажів. Наприклад, мережі продовольчих супермаркетів у 2023 р. різко наростили виручку: «АТБ-маркет» +22,2% (до 181 млрд грн), Fozzy Group +28,2% (до 117,9 млрд грн), Varus +20,6% (до 17,5 млрд грн) [5]. Банківський сектор також відзначає, що портфель кредитів корпоративному сектору зростає, адже фінансовий стан більшості підприємств дозволяє банкам нарощувати кредитування стійких та платоспроможних клієнтів. Водночас окремі галузі зазнали значних труднощів: агросектор та будівництво найбільше відчули наслідки війни, тоді як сфери ІТ, телекомунікацій та фінпослуг демонструють відносну стійкість.

У світі також є приклади підтримки бізнесу в екстремальних кризових умовах. Наприклад, під час глобальної фінансової кризи та пандемії COVID-19 уряди багатьох країн реалізовували програми збереження платоспроможності підприємств – від субсидування зарплат і кредитних гарантій до відтермінування податкових платежів. У європейських країнах державна підтримка соціально важливих секторів та інфраструктури вважається нормою: рішення щодо фінансування «Укрзалізниці» у 2025 р. відповідає практиці ЄС, де влада регулярно виділяє кошти на підтримку транспортних компаній і критичної інфраструктури. Окрім цього, міжнародні аналітики рекомендують уникати категоричної заборони процедур банкрутства: досвід показує, що «повсюдна заборона ініціювання банкрутства чи стягнення заборгованості під час воєнного

стану може призвести до непередбачуваних негативних наслідків для економіки. Країни, які стикалися з війнами чи жорсткими санкціями, часто обирали гнучке поєднання контролю за ліквідністю підприємств та поступового реструктурування боргу, з метою уникнення ситуації хаосу в економіці. Зокрема, превентивні інструменти (раннє попередження, конверсія боргів у капітал тощо) використовувалися як у США після Великої депресії, так і в сучасній міжнародній практиці під час санкційних криз. Усе це свідчить: реакція на кризу має бути зваженою, а управління платоспроможністю – поєднувати підтримку ліквідності із заходами з оптимізації витрат та диверсифікації діяльності.

Узагальнення наукової літератури та поведінки корпоративних структур в Україні у період 2022–2025 рр. можна сформулювати такі рекомендації для збереження платоспроможності у високонестабільних умовах:

запровадження антикризового планування і моделювання, що вимагає передбачення регулярного проведення сценарії розвитку подій (в т. ч. гірші варіанти) і грошових потоків, що дозволяє заздалегідь виявити потенційні проблеми з ліквідністю;

оптимізація фінансової структури вимагає підтримувати достатній рівень власного капіталу з метою зменшення зовнішніх зобов'язань) і диверсифікувати джерела фінансування (кредити, факторинг, лізинг) для гнучкості в фінансуванні;

налагодження систематичного моніторингу ліквідності передбачає встановлення порогових значень коефіцієнтів ліквідності та відслідковування їх зміни на основі своєчасного використання заходів (наприклад, скорочення непотрібних витрат чи пролонгацію зобов'язань) у разі наближення до критичних рівнів;

запровадження принципів фінансового менеджменту запасів і витрат ставить вимогу щодо зменшення оборотних запасів і відкладених витрат до необхідного мінімуму, де це можливо; проведення переговорів з постачальниками про гнучкі умови (відтермінування платежів чи дисконти за швидку оплату);

управління ризиками передбачає використання інструменту хеджування валютних і процентних ризиків, страхування критичних ризиків; залучати експертні групи для аналізу ризиків та розробки оперативних заходів реагування;

комунікація з кредиторами означає, що необхідно активно вести переговори з банками та постачальниками щодо реструктуризації боргів, наголошуючи на довгостроковій вигоді від збереження платоспроможності підприємства.

Зазначені вище умови забезпечення платоспроможності підприємства дозволяють зробити висновок про те, що головним завданням є зберігати гнучкість управління, швидко адаптувати виробничу і фінансову політику до змін зовнішніх умов, і забезпечувати максимальне узгодження інтересів менеджменту підприємства та його кредиторів. Так, зменшення тиску на

ліквідність (через державні програми чи взаєморозуміння з кредиторами) може підвищити шанси компанії на вихід із кризи.

Отже, платоспроможність підприємства є критичним фактором його виживання і стабільності, особливо під час воєнного стану. В умовах кризи акценти в управлінні зміщуються у бік збереження ліквідності і виконання зобов'язань, навіть заради підвищення витрат та зниження прибутку. Сучасні методи оцінювання платоспроможності — від фінансових коефіцієнтів до складних прогнозних моделей — дозволяють налагодити систематичний моніторинг стану підприємства і попереджувати кризові явища. Аналіз практики українських компаній за роки війни (2022–2025 рр.) демонструє високу адаптивність, планування та взаємодія із зовнішніми партнерами (включаючи державу), що створює умови до їх збереження, а їх відсутність – призводить до втрати платоспроможності. Саме тому керівникам підприємств у воєнний час варто застосовувати комплексний підхід до управління фінансами, який передбачає оперативне коригування бюджетів, використання резервних механізмів і зовнішньої підтримки. Такий підхід забезпечить збереження платоспроможності навіть у найбільш непередбачуваних умовах і допоможе пережити кризу із найменшими втратами.

#### Список використаних джерел:

1. Томчук, О. Аналіз платіжної спроможності підприємства та відображення її в обліку: сутність, класифікація, оцінка. Економіка та суспільство. 2023. №51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-16>
2. Майборода О. Є., Косарева І. П., Лесняк А. О. Платоспроможність підприємства та формування системи її забезпечення. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 256-260. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/49.pdf>
3. Гриліцька, А., & Харченко, А. Вплив грошових потоків на ліквідність та платоспроможність підприємства. Економіка та суспільство. 2025. №72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-133>
4. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
5. Виторг «АТБ» сягнув рекордних 181 млрд грн у 2023 році. Fozzy Group, METRO і Varus показали скромніші результати. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-atb-syagnuv-rekordnikh-181-mlrd-grn-u-2023-rotsi-fozzy-group-metro-i-varus-zrosli-v-serednomu-na-20-08032024-19741>

**УДК 657.1:005.92:004**

**Оверченко О.С.**, здобувачка другого (магістерського) рівня  
*Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква*

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ З УРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ**

*У дослідженні наголошено, що суб'єктам господарювання необхідно підготувати інформаційного забезпечення аналізу фінансової звітності здійснювати із урахуванням інтересів стейкхолдерів. Виділено основні групи стейкхолдерів для бізнесової структури та*

*ідентифіковано основні їх вимоги до фінансової інформації. Зроблено висновок про те, що інформаційне забезпечення аналізу фінансової звітності передбачає створення системи даних і звітних форм, які максимально задовольняють інформаційні потреби всіх зацікавлених груп та складаються із фінансових та нефінансових показників.*

**Ключові слова:** інформаційне забезпечення, фінансова звітність, фінансовий аналіз, нефінансова звітність.

Фінансова звітність є основою формування інформаційного забезпечення прийняття рішень як власниками підприємства, так й інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Відповідно до концептуальних засад міжнародних стандартів з фінансової звітності (МСФЗ), основними користувачами фінансової звітності є існуючі та потенційні інвестори, кредитори та інші стейкхолдери, які приймають управлінські рішення на її основі. Разом з тим міжнародні стандарти визнають, що й інші групи – регулятори, працівники, клієнти, суспільство – можуть знаходити звіти доцільними для використання. Саме тому важливою вимогою постає прозорість та повнота фінансової інформації, оскільки критерії прозорості фінансового звіту забезпечує інформаційну підтримку стейкхолдерів, а якість та вичерпність розрахованих показників дозволяє обґрунтувати раціональні управлінські рішення. Інформаційна функція звітності полягає в наданні всім зацікавленим сторонам (власникам, кредиторам, інвесторам, органам влади, керівництву тощо) «повної та об'єктивної інформації» про фінансовий стан підприємства. У цій ролі звітність виконує комунікаційну функцію: вона інформує стейкхолдерів про економічне стан компанії і дає підґрунтя для ухвалення рішень (збереження або розширення співпраці, оцінки платоспроможності тощо).

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [3] та НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [1] визначають: мету складання фінансової звітності; склад і таксономію фінансової звітності; якісні характеристики фінансової звітності; принципи фінансової звітності; вимоги до розкриття інформації у фінансовій звітності. Фінансова звітність – звітність, що містить інформацію про фінансовий стан та результати діяльності підприємства [2]. Метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства.

На основі узагальнення наукової літератури встановлено, що різні групи стейкхолдерів мають власні специфічні інформаційні запити і критерії до фінансової інформації [3-5]. Так, серед ключових груп стейкхолдерів виділяють такі вимоги до фінзвітності:

інвестори (акціонери, потенційні інвестори) найвищий інтерес становлять показники прибутковості підприємства, оскільки даний індикатор є важливим в аспекті оцінювання вартості підприємства та прогнозування перспектив її підвищення; окрім цього ця група потребує інформацію про доходи, рентабельність, перспективні бізнес-плани;

кредитори (банки, постачальники кредитів) передусім зосереджені на показниках ліквідності, фінансової стійкості, показниках платоспроможності

(коефіцієнти ліквідності, чисті грошові потоки), оскільки ці показники оцінюють можливість та ризик повернення;

працівники та менеджмент підприємства мають інтерес в інформації про стабільність бізнесу, оборотність коштів, запасів, готової продукції, перспективи розвитку, оскільки це впливає на винагороди, соціальні гарантії. Хоча менеджмент має внутрішні аналітичні системи, публічна звітність надає можливість прозоро комунікувати що фінансово-економічних результатів діяльності з працівниками;

державні органи ведуть нагляд за дотриманням норм оподаткування, бухгалтерських стандартів і фінансового моніторингу. Фінансові звіти в міжнародному форматі (наприклад, МСФЗ) сприяють налагодженню нагляду регуляторів і міжнародних організацій (МВФ, ЄС та ін.) за стабільністю функціонування підприємства;

споживачі, постачальники та ділові партнери здійснюють оцінювання фінансову надійність підприємства, щоб укласти або продовжити співпрацю. Дані про касові потоки, зобов'язання та забезпечення, які допомагають клієнтам та постачальникам планувати спільну діяльність;

суспільство і довкілля, які донедавна вважалися другорядними користувачами фінансової звітності, на сьогодні сучасні підходи передбачають розкриття екологічних і соціальних аспектів. Інформація про вплив компанії на навколишнє середовище чи громаду може міститися в доповненнях до фінансових звітів (наприклад, у звітах про сталість або інтегрованих звітах).

Очевидно, що кожен тип стейкхолдерів формує очікування до інформаційної підтримки фінансового аналізу: від класичних балансових і звітних показників до нефінансових метрик. У цілому фінансова звітність «відображає економічні процеси» підприємства через показники в грошовому виразі, а подальший аналіз цих даних на основі коефіцієнтного, вертикального/горизонтального, факторного аналізу тощо) враховує потреби різних груп користувачів. Так, для інвесторів і кредиторів важливий аналіз руху грошових коштів і рентабельності, а для держави – деталізація зобов'язань та відрахувань (оподаткування, облік резервів тощо).

Інформаційне забезпечення аналізу фінансової звітності охоплює не лише самі звітні форми, але й супровідні дані та методи обробки інформації. МСФЗ відіграють ключову роль у цьому процесі: єдність стандартів забезпечує порівнюваність показників між компаніями різних країн, що необхідно для міжнародних інвесторів та інших користувачів. Відповідно до МСФЗ, метою звітності є забезпечення корисну для користувачів інформацію про активи, зобов'язання, дохід і витрати, а самі звіти мають бути достовірними, зрозумілими і порівняльними.

На сьогодні підвищилася роль автоматизації, оскільки сучасні інформаційні системи аналітики (ERP, BI, Big Data аналітика) дозволяють швидко оброблювати великі обсяги даних та виявляти нетривіальні тенденції. Так, системи на базі штучного інтелекту можуть інтегрувати фінансові дані з іншими джерелами (ринковою, макроекономічною статистикою) для

прогнозування фінансового стану. Також застосовуються інструменти електронної звітності: у європейських країнах та Україні впроваджено XBRL-таксономію – відкритий стандарт обміну фінансовою інформацією [6]. Національний банк України повідомляє, що щорічна звітність українських компаній тепер подається у міжнародному форматі XBRL, що робить її доступною для державних органів, інвесторів та аналітиків у всьому світі через єдину точку доступу, що підвищує оперативність аналізу та сприяє відкритості.

Інформаційне забезпечення також включає нефінансові дані та пояснення. Зокрема, аналітичні дописки та управлінські звіти (management commentary) стають важливою частиною річної звітності. МСФЗ визнають, що «звіти з управління» чи інтегровані звіти можуть доповнити числові дані, задовольняючи потреби широкого кола стейкхолдерів. Однак наразі такі доповнення орієнтуються переважно на інформацію, корисну для інвесторів і кредиторів. У рамках нових стандартів ISSB (IFRS S1) передбачено розкривати дані про ризики та можливості в сфері стійкого розвитку, що прямо впливають на грошові потоки підприємства, – проте ці розкриття знову розраховані на «користувачів звітності загального призначення» (тобто провайдерів капіталу).

Встановлено, що у міжнародній практиці відбувається активне розширення поняття фінансової звітності. З боку стандартизаторів (IASB/ISSB, ЄС) посилюється акцент на цілісну звітність, що враховує інтереси стейкхолдерів. Наприклад, у червні 2023 р. МСФЗ ISSB прийняла стандарт S1 про розкриття даних зі сталого розвитку: метою є вимога розкривати інформацію про ризики та можливості, що мають фінансовий вплив на підприємство для прийняття рішень власниками капіталу. Натомість у Європейському Союзі нещодавно затверджена Директива CSRD (2023) і пов'язана з нею система стандартів ESRS вимагають від великої кількості компаній (майже 50 000 у ЄС та закордонних, що працюють на Європейському ринку) значно ширшою звітністю, не лише фінансових, але й екологічних, соціальних і управлінських. Ці стандарти передбачають подання сотні показників зі сталого розвитку, які формуються за участю всіх зацікавлених сторін у виробничо-постачальницькому ланцюжку.

Відомо, що Консультативний комітет СМАС при IASB опублікував у 2024 р. доповідь про звітність грошових потоків. У ній відзначено, що стейкхолдери (інвестори, аналітики, кредитори тощо) наголошують на такій проблемі, як невизначеність у дефініції таких показників, як вільний грошовий потік, та наголошують про необхідність розширити інформацію щодо управління потоками коштів [7]. Це свідчить, що користувачі фінзвітності потребують більш повної інформації для оцінювання платоспроможності і фінансового стану.

Окремо доцільно розглянути організації, які розвивають розширені стейкхолдерські підходи до звітності. Так, Глобальна ініціатива звітності (GRI) акцентує на широкій публічній відповідальності бізнесу – її стандарти спонукають компанії звітувати про вплив на довкілля, суспільство та економіку для всіх стейкхолдерів, а не лише для інвесторів. Прибічники GRI підкреслюють, що вузький підхід до формування фінансової звітності не відображає етичні чи



екологічні аспекти (права людини, зміну клімату тощо). У свою чергу, заснована організація SASB (тепер в IMSB) орієнтується саме на інформацію, що формує вартість підприємства з погляду інвестора. Саме тому на практиці формують корпоративну звітність, яка складається із фінансової (МСФЗ) та звітності зі сталого розвитку (ISSB/GRI/ESRS), що дозволить задовольнити різні інформаційні потреби.

Підсумовуючи вищезазначене можна зробити висновок про те, що інформаційне забезпечення аналізу фінансової звітності передбачає створення системи даних і звітних форм, які максимально задовольняють інформаційні потреби всіх зацікавлених груп. Відповідно до сучасних концепцій формування інформаційного забезпечення підприємствам доцільно у поєднувати класичну фінансову звітність (МСФЗ) з додатковими нефінансовими звітами (сталості, соціальної відповідальності тощо). Основним завданням такого підходу є створення достовірної, зрівнюваної та зрозумілої інформації, яка слугуватиме базою для прийняття раціональних управлінських рішень власниками капіталу, кредиторами, працівниками, регуляторами та іншими стейкхолдерами. У світовій практиці та відповідних реформах в Україні реалізуються практичні дії у бік створення інтегрованих та ESG-звітів, які розширюють фокус із суто фінансових показників на фактори ризику і створення цінності для всієї системи стейкхолдерів. Вважаємо, що поєднання таких комплексних звітів із цифровими технологіями аналізу (XBRL, Big Data, ВІ-системи) створює сучасну інфраструктуру інформаційної підтримки, яка спроможна врахувати інтереси всіх користувачів фінансових даних.

#### **Список використаної літератури:**

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» / наказ Міністерства фінансів України від 7.02.2013 р. № 73 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
2. Тютюнник Ю. М., Тютюнник С. В., Лоза Г. М. Інформаційне забезпечення та завдання аналізу фінансового стану суб'єктів малого підприємництва. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1ccbce1c-0f28-461a-be2d-776e0a6fd9fe/content>
3. Транспарентність фінансової звітності в умовах застосування МСФЗ [Текст] / В. К. Макарович, І. М. Вигівська // Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Економіка; збірник наукових праць / редкол.: В.П. Мікловда, В.І. Ярема та ін. – Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2016. – Вип. 2 (48). – С. 326–330.
4. Загородній А.Г., Партин Г.О. Інтегрована звітність підприємства як елемент взаємовідносин з групами економічного впливу (стейкхолдерами). Трансформаційні перетворення обліково-аналітичного забезпечення управління в умовах євроінтеграційних процесів: зб. Матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25 листоп. 2016 р.). С. 47. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/27481/1/Davydiuk\\_Znachennia\\_dystsypliny\\_2016.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/27481/1/Davydiuk_Znachennia_dystsypliny_2016.pdf).
5. Потривасва Н.В., Кореновська Т.О. Транспарентність як забезпечення повноти висвітлення інформації у фінансовій звітності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №8. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/245.pdf>
6. Національний банк України. Таксономія МСФЗ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/taxonomy>

**УДК 336.144.36:005.334:658.15**

**Гутовський С.І.**, здобувач другого (магістерського) рівня,  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Визначено сутність факторів ризику та системи моніторингу фінансових ризиків. Обґрунтовано необхідність створення, складові елементи, етапи здійснення та ключові характеристики ефективної системи моніторингу фінансових ризиків підприємства.*

***Ключові слова:** фактори ризиків, фінансові втрати, фінансові ризики, система моніторингу фінансових ризиків, управлінські рішення, оперативний контроль, стабільність, інформаційно-аналітичне забезпечення.*

У процесі діяльності підприємства часто стикаються з непередбаченими втратами, які потребують подальшого аналізу, щоб визначити можливі причини їх виникнення. Більшість таких чинників відноситься до фінансових ризиків, тому важливо сформувати систему моніторингу фінансових ризиків та здійснювати своєчасний аналіз цих факторів для виявлення можливих фінансових втрат. Під час дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів середовища підприємства можна передбачити негативний вплив деяких з них та визначити комплексну систему ризиків. Фінансові ризики є різноманітними та можуть включати в себе різні аспекти, такі як ринкові ризики, кредитні ризики, операційні ризики та інші.

Фактор ризику в економіці – це група або складові чинники, які сприяють виникненню негативного фінансового результату, що не є безпосередньою причиною негативного результату, але збільшують ймовірність виникнення фінансових втрат.

На практиці, для зменшення негативного впливу ризиків потрібно не лише провести аналіз можливих факторів ризику, а й побудувати комплексну систему управління, яка охоплюватиме всі аспекти моніторингу ризиків, такі як ідентифікація типів ризиків, оцінка ймовірності їх настання, ухвалення управлінських рішень та аналіз результатів.

Система моніторингу фінансових ризиків – це сукупність інформаційно-аналітичних та контрольних заходів, які допомагають управляти фінансовими ризиками, включаючи збір та обробку відповідної інформації про зміни відповідних показників, а також аналіз відхилень та їхній вплив на витрати підприємства, формування та реалізацію управлінських рішень для адаптації підприємства до змін у господарському середовищі [1].

Функціональний склад системи моніторингу фінансових ризиків має бути ширшим, ніж простий набір заходів для відстеження умов господарювання. Його

ефективність забезпечується прогнозуванням та діагностикою всіх операцій, які виконуються у рамках інформаційно-аналітичних процедур.

Важливим є структурування інформаційної бази для повного висвітлення та класифікації всіх факторів ризику, що враховуються у системі моніторингу, а також встановлення характеру та закономірностей зміни впливу цих факторів на діяльність підприємства.

Етапи моніторингу фінансових ризиків включають ідентифікацію типів ризиків, оцінку якісних та кількісних параметрів ризику, ухвалення управлінських рішень для мінімізації негативного впливу ризику та оцінку ефективності управління фінансовими ризиками.

Приймаючи управлінські рішення для зменшення впливу ризику, важливо враховувати, що гнучкість функціонування системи моніторингу зростає завдяки різноманітності її функцій. Користувачами інформаційно-аналітичних даних можуть бути співробітники з різних відділів, що мають різний рівень відповідальності та управлінські повноваження.

При розробці організаційного забезпечення системи моніторингу для ухвалення управлінських рішень з метою зменшення ризику важливо враховувати розподіл обов'язків між виконавцями та дотримуватися концептуального підходу, якого дотримується підприємство при формуванні структури моніторингу та розробці загальної системи управління.

Внутрішня єдність та повнота покриття системи моніторингу фінансових ризиків підприємства значно визначаються вибором нормативно-методичної бази, що використовується під час проведення моніторингу. Використання відповідних розрахунково-аналітичних показників, їх структура та порядок розрахунку визначають ступінь відповідності висновків щодо отриманих результатів або здатність своєчасно виявляти будь-які відхилення від параметрів, передбачених планами підприємства [2].

У випадку, якщо фінансово-економічна діяльність підприємства постійно піддається впливу дій факторів, коливання яких складно передбачити наперед, доцільно розширити певну систему заходів, яку слід використовувати у випадку виникнення певних обставин, наприклад, у разі перевищення меж припустимих коливань відповідних факторів фінансового ризику.

Однією з ключових характеристик системи моніторингу є швидкість реакції на несподівані події. Сутність цієї властивості полягає у здатності системи в поточний момент часу аналізувати цілі та завдання, що стоять перед підприємством у планах, а також у доступних фінансових ресурсах. Очікується, що система моніторингу зможе виявити конкретні відхилення у стані впливових факторів, з'ясувати причини цих відхилень та оперативно визначити можливі наслідки [3].

Проведення оперативного контролю за виконанням планових показників є ключовим елементом системи регулювання, оскільки відображає, наскільки ефективно надходять фінансові ресурси та якісно протікає виробничий процес порівняно із запланованими параметрами. Такий контроль має бути вчасним та

забезпечувати потрібну інформацію для ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях управління фінансовими ризиками.

Важливою є оперативність отримання та ясність передачі інформації про стан та наслідки впливу фінансових факторів [4].

Отже, система моніторингу фінансових ризиків є важливою складовою управління фінансовими ризиками, що невід'ємною частиною ефективного управління підприємством, особливо в умовах економічної нестабільності та високої ринкової конкуренції. Основне її призначення – виявлення, оцінка, контроль і своєчасне реагування на фінансові загрози, які можуть негативно вплинути на прибутковість, платоспроможність або загальну стабільність компанії. У сучасних умовах ефективна система моніторингу фінансових ризиків є не лише інструментом запобігання кризовим ситуаціям, а й конкурентною перевагою, що може вивести підприємство з кризових ринкових ситуацій та забезпечить сталий фінансовий успіх.

#### Список використаних джерел:

1. Соболев А.С. Сутність поняття «фінансовий ризик підприємства». URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1106/1/Sobol.pdf>.
2. Управління ризиками: консп. лек. для студентів спец. 051 «Економіка», 056 «Міжнародні економічні відносини», 075 «Маркетинг», спец. «Економіка підприємства», «Міжнародна економіка», «Маркетинг» / уклад. Дядюк М.А. ; Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: Форт, 2017. 81 с.
3. Гусаковська Т.О., Шарко А. О. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання 150 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300245701.pdf>.
4. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/uDmPvP0u0BbTw63R53ED.pdf>

УДК 658.5:338.124.4/.245

**Собченко О.В.**, здобувач другого (магістерського) рівня,  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

### **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ**

*Проаналізовано основні виклики з якими стикаються українські підприємства під час війни та запропоновано комплексний підхід до удосконалення системи антикризового управління підприємством.*

**Ключові слова:** антикризове управління, стратегічне планування, виробничі потужності, ресурси, витрати, бізнес-середовище.

Антикризове управління підприємством в умовах війни характеризується необхідністю швидкого реагування на непередбачувані загрози, високим рівнем невизначеності та критичною важливістю забезпечення безперервності операційної діяльності. На відміну від звичайних кризових ситуацій, воєнний

стан вимагає комплексного підходу, що поєднує елементи стратегічного планування, оперативного управління та психологічної підтримки персоналу підприємства. Тому антикризове управління посідає важливе місце серед пріоритетних завдань, які постають перед вітчизняними підприємствами в кризових умовах, особливо в ситуаціях надзвичайного характеру, таких як воєнний стан.

Дослідження показало, що українські підприємства змушені адаптуватися до надзвичайно складних і швидкоплинних обставин, що вимагає перегляду традиційних підходів до управління та розробки нових механізмів реагування на низку специфічних викликів [1].

Широкомасштабна збройна агресія РФ проти України призвела до значної економічної нестабільності, пов'язаною із втратою ресурсів (людського капіталу, інфраструктурних об'єктів, виробничих потужностей), порушенням транспортних та логістичних ланцюгів і обмеженням доступу до ринків збуту.

З огляду на ці обставини, доцільно запроваджувати перспективні напрями удосконалення системи антикризового управління підприємством, які наведені на рисунку 1.



**Рис. 1. Основні напрями удосконалення системи антикризового управління підприємством**

На основі проведеного дослідження встановлено, що створення дієвої системи антикризового управління є необхідним для ефективного функціонування підприємств в умовах війни. Така система дозволяє підприємству чітко визначати стратегічні орієнтири, встановлювати ключові показники діяльності та враховувати організаційну і фінансову структури суб'єкта підприємництва.

У складних і непередбачуваних умовах менеджменту підприємству необхідно проводити заходи щодо адаптації управлінської практики із застосуванням методів архітектурного антикризового управління. В даному контексті компетентність та професіоналізм керівників визначається прийняттям обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності, оперативністю реагування на загрози та виклики нових реалій [2].

Безперечно, що антикризова діагностика в умовах воєнного стану дає змогу підприємствам адаптуватися до змін зовнішніх умов бізнес-середовища, забезпечуючи своєчасне виявлення проблем і реагування на потенційні загрози та ухвалення ефективних і виважених рішень.

Встановлено, що в умовах високої невизначеності для ефективного управління діяльністю підприємства доцільно комплексно застосовувати оперативні (діагностика, моніторинг і контролінг) та тактичні (даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття, реінжиніринг) методи антикризового управління.

Завдяки системному підходу до антикризового управління вітчизняні підприємства спроможні не лише вистояти в умовах війни, але й враховувати наявні виклики для формування стійкіших бізнес-моделей у майбутньому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
2. Левковець Н.П. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Полтавської державної аграрної академії (Економіка, управління та фінанси)*. 2024. Вип. 2. С. 31–35.

**УДК 336.717:336.77:005.334:338.124.4**

**Ковальчук Б.С.**, здобувач другого (магістерського) рівня,  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

*Формування та управління кредитним портфелем комерційного банку в умовах фінансової нестабільності потребує диверсифікації активів, оцінки ризиків та адаптивних механізмів реагування на кризові явища. Оптимізація забезпечення, коригування процентної*

політики та моніторинг макроекономічних показників сприяють фінансовій стійкості банківських установ.

**Ключові слова:** кредитний портфель, ризики кредитування, фінансова нестабільність, диверсифікація активів, управління проблемними кредитами, процентна політика.

У сучасних умовах фінансової нестабільності, що характеризуються макроекономічною волатильністю, інфляційними коливаннями та зниженням платоспроможності позичальників, формування та ефективне управління кредитним портфелем комерційного банку набуває особливої актуальності. Кредитний портфель, як основна складова активів банку, безпосередньо впливає на фінансову стійкість, прибутковість та конкурентоспроможність банківської установи. У зв'язку з цим, необхідність розробки адаптивних стратегій управління кредитним портфелем, що враховують специфіку кризових явищ, стає ключовим завданням для забезпечення стабільності банківської системи.

Кредитний портфель комерційного банку — це сукупність усіх наданих кредитів, які класифікуються за різними ознаками: типом позичальника (фізичні чи юридичні особи), строками кредитування, галузевою приналежністю, валютою, якістю обслуговування боргу та рівнем ризику. Управління кредитним портфелем включає процеси формування, аналізу, моніторингу та оптимізації структури кредитів з метою мінімізації ризиків та максимізації прибутковості [1]. Ключовими елементами є оцінка кредитоспроможності позичальників, диверсифікація кредитних вкладень, встановлення лімітів кредитування та формування резервів під можливі втрати, сутність яких детальніше розкриємо нижче.

1. Диверсифікація кредитного портфеля. Зменшення концентрації ризиків шляхом розподілу кредитів між різними галузями економіки, сегментами ринку та категоріями позичальників. У нестабільних умовах доцільно знижувати частку високоризикових кредитів та збільшувати фінансування сегментів із стійким попитом і платоспроможністю.

2. Посилена оцінка кредитоспроможності позичальників. Використання вдосконалених методів аналізу фінансового стану, включаючи прогнозування ймовірності дефолту, аналіз грошових потоків та оцінку стресостійкості бізнесу. Впровадження моделей машинного навчання для глибшої оцінки ризиків та використання кредитного скорингу на основі динамічних макроекономічних показників [2].

3. Активне управління проблемними активами. Розробка механізмів раннього реагування на ризики неплатоспроможності, таких як реструктуризація боргів, рефінансування та продаж проблемних кредитів спеціалізованим фінансовим установам. Використання методів медіації та співпраці з позичальниками для мінімізації втрат.

4. Оптимізація механізмів забезпечення кредитів. Перегляд вимог до застави, зокрема орієнтація на високоліквідні активи, страхування кредитних ризиків та залучення державних гарантій. Використання гнучких умов застави,



таких як часткове гарантування платежів або додаткові механізми контролю за активами позичальника.

5. Гнучке управління процентною політикою. Регулювання процентних ставок відповідно до рівня ризику та економічної ситуації. Запровадження змінних процентних ставок залежно від фінансових показників позичальника та його здатності до обслуговування боргу. Використання антикризових програм кредитування з тимчасовими пільговими умовами для стратегічних клієнтів [3].

6. Моніторинг макроекономічного середовища та адаптація стратегій. Постійний аналіз ринкових умов, змін регуляторної політики та економічних прогнозів для оперативного коригування кредитної стратегії. Впровадження аналітичних інструментів для моделювання сценаріїв розвитку кризи та адаптації бізнес-процесів банку відповідно до нових реалій.

Отже, управління кредитним портфелем комерційного банку в умовах фінансової нестабільності потребує комплексного підходу, що включає диверсифікацію активів, посилену оцінку ризиків та активне управління проблемними кредитами. Оптимізація механізмів забезпечення, гнучке коригування процентної політики та постійний моніторинг макроекономічної ситуації дозволяють мінімізувати фінансові втрати та забезпечити стабільність банківської діяльності.

Ефективне застосування сприяє підвищенню фінансової стійкості банку, адаптації до змін економічного середовища та збереженню довіри клієнтів. Ефективне управління кредитним портфелем допомагає підтримувати ліквідність банківської установи та забезпечує її конкурентоспроможність навіть у кризових умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Маслій О. Р., Артими-Дрогомирецька З. Б. Управління кредитним портфелем комерційного банку. IX Міжнародна науково-методична інтернет-конференція Форуму молодих економістів-кібернетиків: *Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід*, 30 жовтня 2018 року, м. Львів. Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2018. С. 93–95.

2. Крючко Л. С., Сидоренко А. В. Управління кредитним портфелем комерційного банку. *Економіка і суспільство*. Вип. 13. 2017. С. 1139–1142.

Макаренко Ю. П., Хацько В. В. Оцінка управління депозитним портфелем комерційного банку на прикладі АТ "ОТП Банк". *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 39–45.

**УДК 336.71:330.131.7**

**Кравчук М.О.**, здобувачка другого (магістерського) рівня,  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

*Розкрито сутність фінансової стійкості банківських установ як ключового елемента стабільності фінансової системи. Проаналізовано основні фактори, що*

*визначають стійкість банків, методи її оцінювання та роль міжнародних стандартів Basel III у забезпеченні ефективності банківського сектору.*

**Ключові слова:** фінансова стійкість, банківська система, ліквідність, капітал, ризик-менеджмент.

У сучасних умовах глобалізації фінансова система світу дедалі більше інтегрується, що підсилює взаємозалежність між економіками. Центральне місце в цій системі займають банківські установи, які виконують функції фінансового посередництва, забезпечуючи перерозподіл ресурсів та підтримку економічного розвитку. Стабільність і стійкість банківських установ стає ключовою умовою надійного функціонування економіки, що підтверджується численними науковими дослідженнями та нормативно-регуляторними документами [1; 2]. Відтак, чітке розуміння сутності фінансової стійкості банків є необхідним як для регуляторів, так і для практиків.

У широкому розумінні фінансова стійкість характеризує стан фінансової системи, що забезпечує її здатність функціонувати в умовах шоків і забезпечувати виконання основних функцій. Згідно з визначенням Світового банку, «фінансова стабільність — це відсутність системних епізодів, коли фінансова система не виконує свої функції» [6]. Федеральна резервна система США також підкреслює, що фінансово стійка система повинна забезпечувати кредитування, платіжні операції та інтермедіацію навіть за несприятливих економічних умов [7].

Отже, фінансова стійкість поєднує функціональну здатність — надання ключових фінансових послуг, і робустність — здатність витримувати внутрішні й зовнішні шоки без втрати функціональності.

Для банківської установи фінансова стійкість означає спроможність зберігати стабільність показників ліквідності, достатності капіталу та якості активів за одночасного контролю ризиків і виконання зобов'язань перед клієнтами. За визначенням Chai Z. та ін. [3], банківська стабільність — це здатність підтримувати безпечну операційну діяльність навіть під час економічних шоків. Водночас Європейський центральний банк [5] наголошує, що фінансова стабільність не передбачає повної відсутності банкрутств, а лише обмеження їх системного впливу.

Фінансова стійкість банку ґрунтується на таких ключових складових:

- Капітальна достатність — відповідність капіталу нормативам Basel III [8];
- Якість активів — контроль за часткою проблемних кредитів (NPL) і формування резервів;
- Ліквідність — здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання;
- Прибутковість — забезпечення рентабельності для підтримки капіталу;
- Ризик-менеджмент — управління кредитними, ринковими, операційними ризиками;

– Довіра клієнтів — важлива репутаційна складова, що підтримує стабільність депозитної бази [10].

Фінансова стійкість банку має вирішальне значення для забезпечення стабільності фінансової системи в цілому. Банки виступають ключовими посередниками між заощадженнями та інвестиціями, а тому їх нестабільність створює загрозу економічному зростанню. За даними Pham T.T. та Nguyen V.C. [1], підвищення стійкості банків на 1 % сприяє зростанню ВВП майже на 3,9 %.

Крім того, стабільний банківський сектор забезпечує ефективність монетарної політики, тоді як фінансова нестійкість порушує передачу її імпульсів. Історичні приклади, зокрема глобальна фінансова криза 2008 року, підтверджують, що нестабільність банків потребує масштабної державної підтримки, тому підвищення фінансової стійкості має не лише економічне, а й соціальне значення [7].

Фактори, що визначають фінансову стійкість банківської установи:

Основними детермінантами стійкості є розмір банку, капітальна достатність, якість активів, ліквідність, диверсифікація доходів і якість управління ризиками [3; 4]. Високий рівень проблемних кредитів знижує стійкість, тоді як ефективне управління ліквідністю та капіталом зміцнює її.

На фінансову стійкість впливають темпи економічного зростання, рівень інфляції, конкуренція в секторі, а також інституційне середовище [2; 9]. Зростання економічної непевності чи політичної нестабільності підвищує ризики втрати фінансової рівноваги.

Фінансова стійкість формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників. Навіть банк із високим капіталом може бути вразливим у разі макроекономічної нестабільності чи слабого нагляду. Тому системний підхід до оцінки взаємозалежностей є необхідним [4].

Методи оцінки фінансової стійкості банків. Серед основних інструментів оцінки виділяють Z-score, коефіцієнти достатності капіталу, ліквідності (LCR, NSFR), рівень проблемних кредитів (NPL) і показники прибутковості (ROA, ROE) [9].

Стрес-тести дозволяють визначити здатність банків протистояти економічним шокам. Зокрема, у 2021 році Банк Англії адаптував сценарії тестування до пандемічної ситуації, що підкреслює значення регулярного моделювання ризиків [11].

Сучасні дослідження акцентують на необхідності врахування мережових зв'язків між банками, щоб оцінювати ризики зараження фінансової системи [4].

Міжнародними орієнтирами є стандарти Basel III, які визначають вимоги до капіталу та ліквідності банків [8]. Вагомий внесок у моніторинг глобальних ризиків здійснює Financial Stability Board, який координує політику макропруденційного нагляду [9].

На рівні держави важливими є нормативи НБУ щодо мінімальної достатності капіталу, ліквідності та управління ризиками. Вони спрямовані на зменшення асиметрії інформації й запобігання системним кризам.

Сучасні загрози фінансовій стабільності включають кіберризик, кліматичні фактори, FinTech-технології та інформаційну нестабільність. Їх врахування у регуляторній політиці стає новим пріоритетом [10].

Фінансова стійкість банківської установи — це комплексна характеристика її здатності ефективно функціонувати за звичайних і кризових умов, підтримуючи стабільність фінансової системи. Вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а її забезпечення вимагає системного підходу, який включає кількісні показники, стрес-тестування, макропруденційні інструменти та сучасні методи ризик-менеджменту. Міжнародні стандарти Basel III та регуляторна політика національних органів є базою для підтримання стійкості, однак постійна адаптація до нових викликів — ключ до довгострокової стабільності.

#### Список використаних джерел:

1. Pham T.T., Nguyen V.C., Do D.K. (2021). *The determinants of bank's stability: a system GMM panel analysis*. *Cogent Business & Management*, 8:1963390. DOI: 10.1080/23311975.2021.1963390.
2. Shabir M. et al. (2021). *Economic policy uncertainty and bank stability: Threshold effects*. *Journal of Financial Stability*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2021.100829>.
3. Chai Z. et al. (2022). *Bank-Specific Risks and Financial Stability Nexus*. PMC.
4. Schinasi G.J. (2004). *Defining Financial Stability*. IMF Working Paper WP/04/187.
5. European Central Bank. (2005). *Assessing Financial Stability: Conceptual Boundaries and Challenges*. ESR 2/2005.
6. World Bank. (2016). *Financial Stability – Background Paper*.
7. Mester L.J. (2018). *Financial Stability Framework*. Federal Reserve Bank of Cleveland.
8. Basel Committee on Banking Supervision. (2017). *Basel III: Finalising post-crisis reforms*. Bank for International Settlements.
9. Financial Stability Board. (2021). *About the FSB*.
10. Chernykh L.Y. et al. (2023). *Financial Stability and Public Confidence in Banks*. *Journal of Financial Stability*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2023.1000876>.
11. Reuters. (2021). *UK Bank of England adjusts stress tests amid pandemic challenges*.

УДК 336.71:338.515:004.67

Хвастов О.В., здобувач другого (магістерського) рівня,  
Білоцерківський національний аграрний університет

## ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Проаналізовано вплив цифрових технологій на трансформацію традиційних бізнес-моделей комерційних банків та визначено стратегічні альтернативи управління прибутком комерційних банків в умовах активної цифровізації банківської галузі.

**Ключові слова:** управління прибутком, управління витратами, стратегія, цифрова трансформація, діджитал-технології, бізнес-моделі, фінтех-компанії.

На сьогоднішній день банківський сектор України перебуває в періоді фундаментальних трансформацій, зумовлених взаємодією глобальних викликів (стрімким розвитком і впровадженням цифрових технологій) та безпрецедентних локальних факторів, серед яких військова агресія, зміна споживчих переваг клієнтів банківських послуг та структурні економічні зміни. Цифровізація банківських послуг не лише змінює операційні процеси, але й кардинально впливає на структуру доходів та витрат комерційних банків, що потребує перегляду традиційних підходів до управління прибутком банківських установ.

Головною проблемою і результатом діяльності банків є отримання збитків або незначних розмірів прибутку, що суперечить головній меті функціонування банківських інститутів і як результат негативно впливає на розвиток економіки всієї країни [1].

Попри значну увагу до впливу цифровізації на банківський сектор, залишається не розроблені адаптивні стратегії управління прибутком, які б забезпечували стійку конкурентоспроможність банків в умовах військового стану, цифрової трансформації економіки та зростаючої конкуренції з боку фінтех-компаній.

Цифровізація банківської галузі створює як нові можливості, так і виклики для управління прибутком комерційних банків. Успішна адаптація до цифрової економіки вимагає комплексного підходу до вибору та реалізації стратегічних альтернатив [2].

Стратегічні альтернативи управління прибутком комерційного банку в умовах цифровізації обґрунтовано через ключові блоки, які описані на рисунку 1.

Реалізація стратегічних альтернатив управління прибутком комерційного банку через запропоновані блоки сприятиме комерційним банкам комплексно підходити до управління прибутком, враховуючи всі аспекти цифрової трансформації та їх вплив на фінансові результати.



Рис. 1. Основні стратегічні альтернативи управління прибутком комерційного банку в цифрову епоху

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, у процесі цифровізації банківського сектора стратегічне управління прибутком потребує нових підходів, побудованих на інтеграції фінансової аналітики, діджитал-технологій та клієнтоцентричності. Загалом системна трансформація дозволить комерційному банку не лише зберегти прибутковість, а й вийти на нові горизонти розвитку в цифрову добу [3].

Проведене дослідження показало, що з метою ефективного управління комерційного банку для отримання максимального прибутку при збереженні надійності необхідно системно та автоматизовано аналізувати, контролювати і управляти усіма грошовими потоками банку через діджитал-технології, за якими рух коштів можливий як у теперішньому, так і в майбутньому.

На основі проведеного дослідження сформульовано наступні практичні рекомендації для комерційних банків:

1. Поетапна реалізація цифрової трансформації з фокусом уваги на оптимізацію існуючих процесів та поступовим переходом до більш складних стратегічних альтернатив.

2. Розвиток гібридних моделей, що поєднують елементи різних стратегічних підходів залежно від потреб клієнтських сегментів.

3. Інвестиції в людський капітал та розвиток цифрових компетенцій персоналу як ключовий фактор успіху цифрової трансформації.

4. Створення гнучкої ІТ-архітектури, що дозволить оперативно адаптуватися до нових технологічних тенденцій та вимог ринку.

5. Активна співпраця з фінтех-компаніями через створення партнерських екосистем та спільних інноваційних проєктів.

Системне впровадження стратегічних цифрових ініціатив дозволяє не лише нарощувати дохідність, але й підвищувати довіру інвесторів, покращувати репутацію та підвищувати рівень діджитал-культури всередині комерційного банку.

Дослідженням встановлено, що не існує універсальної стратегії управління прибутком в умовах цифровізації. Вибір оптимального підходу залежить від специфіки діяльності комерційного банку, його ресурсних можливостей, ринкового позиціонування та стратегічних цілей.

#### Список використаних джерел:

1. Ларіонова К., Капінос Н. Особливості управління прибутком банків України в умовах фінансової невизначеності. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 159–166.
2. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3649/3578>
3. Копилова О. В., Пічугіна Ю. В., Гончар К. О. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2410/2330>.

## ПРИЧИНИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ: ФАКТОРИ РИЗИКУ ТА НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ

*Досліджено основні фактори ризику, що можуть спричинити банкрутство, проведено аналіз їх впливу на фінансову стійкість підприємства. Запропоновано методи запобігання кризовим явищам через ефективне фінансове управління та стратегічне планування.*

**Ключові слова:** банкрутство, платоспроможність, ліквідність, фінансові ризики, кризове управління, антикризові заходи.

У сучасних економічних умовах проблема банкрутства підприємств набуває особливої актуальності. Фінансова нестабільність, зміни у ринковому середовищі та внутрішні управлінські помилки часто призводять до неплатоспроможності компаній.

Причини банкрутства можуть мати різний характер і походження, залежно від внутрішніх фінансових показників підприємства, особливостей бізнес-моделі, макроекономічних умов та регуляторного середовища. Основні фактори, що можуть спричиняти неплатоспроможність, умовно поділяються на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх факторів слід віднести:

- неефективне фінансове управління. Низька якість стратегічного планування та недостатній контроль за фінансовими потоками можуть призвести до розбалансування капіталу та дефіциту ліквідності;
- недостатня ліквідність. Підприємство, що не має достатніх оборотних активів для покриття поточних зобов'язань, ризикує опинитися у стані фінансової кризи;
- невдалі інвестиційні рішення. Вкладання коштів у нерентабельні активи, високоризикові проекти або недооцінка фінансових загроз можуть спричинити втрату капіталу та збільшення боргового навантаження;
- низька конкурентоспроможність. Втрата ринкових позицій, слабка бізнес-стратегія та невчасна адаптація до змін економічного середовища знижують прибутковість підприємства, що може призвести до його банкрутства.

Серед зовнішніх факторів можемо виділити:

- макроекономічна нестабільність. Економічні кризи, інфляційні процеси, девальвація валюти та нестабільність фінансових ринків можуть значно погіршити умови ведення бізнесу;
- зміни у законодавчому регулюванні. Посилення державного контролю, податкове навантаження та нові адміністративні обмеження можуть негативно впливати на фінансову стабільність підприємств;
- нестабільний попит на продукцію чи послуги. Коливання ринку, зниження купівельної спроможності споживачів та зміни в поведінці клієнтів;



- складність залучення фінансування. В умовах економічної нестабільності кредитори стають більш обережними, що ускладнює отримання фінансування та рефінансування існуючих боргів [1].

З метою уникнення банкрутства, підприємство повинно реалізовувати комплексні фінансові та управлінські заходи, спрямовані на підтримку ліквідності, платоспроможності та загальної фінансової стійкості.

Організація фінансових заходів на підприємстві передбачає:

оптимізацію структури капіталу. Зменшення боргового навантаження, вдосконалення фінансового планування та контроль за витратами;

моніторинг ліквідності. Аналіз короткострокових фінансових зобов'язань, впровадження механізмів управління грошовими потоками для забезпечення стабільного фінансування операційної діяльності;

формування резервів капіталу. Створення запасів ліквідних активів для покриття непередбачуваних витрат або кризових ситуацій.

Проведення операційних заходів включає: впровадження стратегічного менеджменту та підвищення операційної ефективності, оптимізацію бізнес-процесів та диверсифікацію джерел доходів.

І на сам кінець розробку антикризових заходів, що направлені на:

розробку системи раннього попередження фінансових труднощів. Регулярний аналіз ключових фінансових показників (рентабельність, ліквідність, оборотність активів), що дозволяє своєчасно реагувати на ризики;

стратегічне планування в умовах нестабільності. Гнучке управління ресурсами, прогнозування кризових явищ та адаптація фінансової політики до змін у макроекономічному середовищі;

перегляд кредитної політики. Оцінка ризиків дебіторської заборгованості, впровадження механізмів управління фінансовими ризиками та страхування капіталовкладень [2].

Отже, запобігання банкрутству вимагає глибокого аналізу причин та розробку комплексних фінансових та управлінських заходів на рівні підприємства. Використання сучасних механізмів управління фінансовими ризиками дозволяє знизити ймовірність кризових ситуацій та забезпечити стабільний розвиток підприємства. В умовах економічної нестабільності особливо важливим є впровадження гнучкої фінансової політики та механізмів антикризового фінансового управління, що дозволяють уникнути неплатоспроможності та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Dominika Gajdosikova. Corporate bankruptcy prediction: a systematic literature review and comprehensive bibliometric analysis. 2023. с. 2-12.

2. Терещенко О.О., Проскура К.П. Критичний аналіз методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознаки дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. 2022. 57 с.

Савченко А.В., здобувачка другого (магістерського) рівня,  
Білоцерківський національний аграрний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

*Розкрито економічну сутність фінансового потенціалу страхової компанії як ключового чинника її стабільності та конкурентоспроможності. Акцент зроблено на структурі, чинниках формування й сучасних підходах до оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів страховиків в умовах євроінтеграційних трансформацій.*

**Ключові слова:** фінансовий потенціал, страхова компанія, фінансова стійкість, страхові резерви, ризик-менеджмент.

У сучасних умовах трансформації фінансового ринку України та впровадження європейських стандартів регулювання значно зростає роль фінансового потенціалу страхової компанії як системоутворюючої категорії її розвитку. Фінансовий потенціал забезпечує виконання страховиком ключових функцій — захисту інтересів страхувальників, формування резервів, здійснення виплат, інвестування залучених коштів і підтримання фінансової стійкості. Його раціональне формування та ефективне використання створюють підґрунтя для зростання довіри до страхового ринку, забезпечення конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості страхової галузі [2].

Фінансовий потенціал страхової компанії розглядається як інтегральна характеристика її фінансових можливостей, що визначає спроможність формувати, акумулювати та ефективно використовувати фінансові ресурси для виконання зобов'язань і забезпечення розвитку. На думку В. Б. Тропіної, він охоплює сукупність фінансових ресурсів, які перебувають у розпорядженні страховика, а також здатність їх раціонально використовувати у процесі фінансово-господарської діяльності [2].

В економічній сутності фінансового потенціалу виявляється подвійна природа — ресурсна (наявність власних і залучених коштів) та функціональна (здатність цих ресурсів забезпечувати виконання страхових, інвестиційних і соціально-економічних функцій). У структурі потенціалу виділяють власний капітал, страхові резерви, інвестиційні активи, грошові потоки від страхової та нестрахової діяльності. Його якісними характеристиками виступають ліквідність, прибутковість, ризиковість, стійкість і здатність до відтворення [3].

Формування фінансового потенціалу страхової компанії визначається комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать фінансова політика компанії, ефективність тарифоутворення, якість страхового портфеля, структура капіталу, рівень виплат і витрат, а також інвестиційна стратегія. Зовнішні фактори охоплюють стан макроекономічного середовища, розвиток фінансових ринків, регуляторну політику, конкуренцію, довіру споживачів і рівень фінансової культури суспільства. Регуляторний вплив є одним із ключових зовнішніх факторів. Закон України

«Про страхування» № 1909-ІХ від 18 листопада 2021 р. встановлює вимоги до платоспроможності, мінімального розміру капіталу, формування страхових резервів і фінансової звітності страховиків [1]. Цей документ закладає правові основи формування фінансового потенціалу страховиків, орієнтуючи їх на відповідність міжнародним стандартам Solvency II (European Business Association, 2024 [8]).

У науковій літературі виділяють кілька підходів до трактування механізму формування фінансового потенціалу страхової компанії. Згідно з інтермедіарною теорією, страховик виступає фінансовим посередником, який акумулює страхові премії та трансформує їх у довгострокові інвестиційні ресурси, що створює основу його фінансової потужності [5]. Фінансово-стійкісний підхід акцентує на достатності власного капіталу та резервів як запоруки здатності страховика протистояти ризикам і підтримувати ліквідність 2022 [4]. Відповідно до ресурсно-функціонального підходу, фінансовий потенціал визначається не лише обсягом ресурсів, але й рівнем організаційно-управлінської спроможності компанії їх ефективно розподіляти між страховою, інвестиційною та фінансовою діяльністю [6]. Сучасні концепції наголошують на необхідності поєднання фінансового потенціалу із системою ризик-менеджменту, адже стійкість страховика формується не лише за рахунок обсягів ресурсів, а й завдяки ефективності їх захисту від фінансових та ринкових коливань [4].

Управління фінансовим потенціалом страхової компанії є складною системою дій, спрямованих на оптимізацію структури капіталу, забезпечення платоспроможності, раціональне інвестування й підтримку ліквідності. З практичної точки зору управління передбачає збалансування власного та залученого капіталу, контроль за адекватністю резервів, впровадження системи моніторингу фінансових показників і застосування стратегій диверсифікації ризиків.

Згідно з вимогами Закону № 1909-ІХ, страховики повинні підтримувати рівень капіталу, достатній для покриття технічних резервів, а також здійснювати регулярну оцінку ризиків, пов'язаних з інвестиційною діяльністю [1]. Практика показує, що ефективне управління фінансовими ресурсами, зокрема через хеджування ризиків, позитивно впливає на результативність страхової діяльності [4].

Важливим напрямом підвищення ефективності управління є впровадження систем стратегічного планування та бюджетування, що інтегрують фінансовий потенціал у загальну бізнес-модель страховика. Це дозволяє поєднати короткострокову ліквідність з довгостроковою фінансовою стійкістю [6].

Наукове обґрунтування оцінювання фінансового потенціалу передбачає розробку системи показників, що характеризують ефективність його використання. Основними критеріями є рентабельність власного капіталу, рівень покриття резервів, ліквідність активів, коефіцієнти платоспроможності, показники інвестиційної доходності та фінансової стійкості [7].

Методологічною базою для оцінювання виступає динамічний фінансовий аналіз, який дозволяє врахувати взаємозалежність між активами, зобов'язаннями, грошовими потоками та ризиками [9]. У науковому сенсі це дає змогу оцінювати не лише поточний стан фінансового потенціалу, а й його адаптаційні властивості до змін зовнішнього середовища.

Фінансовий потенціал страхової компанії є базовим елементом її конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного фінансового середовища. Його формування ґрунтується на поєднанні власних і залучених ресурсів, ефективному управлінні страховими резервами, ризиками та інвестиційною діяльністю. Теоретичні аспекти підтверджують, що фінансовий потенціал має не лише ресурсний, але й функціонально-управлінський характер: він забезпечує не просто наявність коштів, а їх здатність до самовідтворення, захисту від ризиків і генерування фінансових результатів. Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка моделей оптимізації фінансового потенціалу з урахуванням ризик-орієнтованого регулювання, диджиталізації фінансових процесів та інтеграції принципів ESG-менеджменту в діяльність страховиків.

#### Список використаних джерел:

1. Про страхування: Закон України від 18 листопада 2021 р. № 1909-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1909-20>
2. Тропіна В. Б., Соф'янюк О. Б. *Страхування*: навч. посіб. Київ. КНУБА. 2021. . 336 с.
3. Сумарюк О. В. *Фінансова безпека українських страхових компаній*: кваліфікаційна робота. Чернівці: ЧНУ. 2024. .72 с.
4. Tarang A. T., Takon S. M., Uklala A. P. Financial risk management and performance of insurance companies: the moderating role of hedge accounting. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2022. Vol. 25, № 3. P. 1–17.
5. Knox B. *Insurers' Investments and Insurance Prices*. Washington. DC: Federal Reserve Board.2024. 68 p.
6. *Управління фінансами страхових організацій*: навч.-метод. посіб. Одеса. ОНЕУ. 2021. 142 с.
7. *Insurance and Financial Stability*. London: International Association of Insurance Supervisors (IAIS). 2022. 32 p.
8. Колос Ю., Гембаровська Я. Новий закон про страхування: ключові зміни. *European Business Association*. 10.04.2024. URL: <https://eba.com.ua/novyj-zakon-pro-strahuvannya-klyuchovi-zmini/>
9. *Dynamic Financial Analysis (DFA)*.Wikipedia. 2023. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Dynamic\\_financial\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Dynamic_financial_analysis)

**UDC: 330**

**Novikova V. V.**, Candidate of Economic Sciences

*Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, Ukraine Bila Tserkva, Ukraine*

## **DIGITAL TECHNOLOGIES IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE**

*In today's conditions, the problem of digitalisation of the economy is a rather urgent issue of the present. Under the influence of digital technologies and their development, large-scale transformations are taking place in the social, economic and environmental spheres. The purpose of the study is to propose a strategy for the development of the digital economy in order to ensure sustainable development of Ukraine. The study reveals key aspects of the Sustainable Development Strategy of Ukraine until 2030.*

*Keywords: digitalisation; digital network; globalisation; sustainable development; policy; investment; human capital.*

The Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030 are the guidelines for the development of forecast and programme documents and draft regulations aimed at ensuring a balance between the economic, social and environmental dimensions of sustainable development in Ukraine.

In order to achieve these goals, digitalisation is becoming a creative force that promotes sustainable development. Digitalisation processes are increasingly affecting socio-environmental and economic development, changing approaches to solving problems at different levels and in different spheres of life. Digitalisation opens up fundamentally new opportunities for improving welfare and solving social problems in education, business, healthcare and the environment, public administration, transport and other areas of human life. The digitalisation of the economy has a complex impact on the social space and elements of the supply structure. Digitalisation creates a modern apparatus that expands the range of social services. It is also possible to receive social services (online video consultations, distance learning, remote employment, remote work) via the Internet. The social sector is currently undergoing structural changes, and new phenomena such as the DIY concept are having an impact on the social sector. DIY in the social sphere creates additional opportunities for consumers, including customisation of services based on the preferences of each user, setting parameters, selecting a series of services, and managing life [1].

Currently, the following main types of digital technologies are used in the social care sector [3]:

- 1) Internet technologies with the use of Internet resources in the field of social security;
- 2) relevant software and automated information systems and databases used by specialists and clients of social protection authorities;
- 3) mass social communication technologies, i.e. print media, television and radio broadcasting, outdoor advertising, etc;
- 4) information technologies of education.

As for the environmental component of sustainable development, digitalisation helps to reduce environmental risks. The principle of the best available technology is considered as one of the elements of practical implementation of sustainable development strategies in the field of environment. Digital technologies enable the use of more environmentally friendly and safer production methods that reduce the negative impact on the environment, in particular the amount of greenhouse gases emitted into the atmosphere. Building digital ecosystems plays an important role in promoting sustainable economic development. In the digital economy, knowledge, technology and industry are rapidly integrating. Digitalisation at all levels ensures sustainable production and consumption, as well as business continuity in all scenarios. This indicates improvements in production processes that can increase business efficiency and resource use [2].

Digital technologies have great potential to improve the environment, reduce industrial emissions and facilitate the transition of physical businesses to sustainable development, such as natural ecosystems and the environment, developing an integrated analysis system, including information on the state of all environmental infrastructures, analysis of biodiversity, pollution, weather conditions, etc.

Thus, the results of the research revealed that the digitalisation of all spheres of public life is an adequate direction in view of current global trends and national policy related to the vector of digital transformation of Ukraine. Setting new benchmarks for sustainable development through digitalisation is a priority dictated by the challenges of today. It has been established that digital technologies are used in all spheres of economic activity, education, energy, healthcare, public services and other areas to significantly improve the efficiency of sustainable development. In this regard, digitalisation is seen as a powerful tool to support sustainable environmental, social and economic development, which should be a continuous process..

#### **List of references:**

1. On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030 (Decree of the President of Ukraine). № 722/2019. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>
2. Kosovych, B. I. (2021). Digitalisation as an innovative trend in ensuring sustainable development. Digitalisation of the economy as a factor of economic growth (collective monograph). 2021. C. 185-199. Helvetica Publishing House. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/VasylGorbachuk/publication/352314740\\_Development\\_of\\_intellectual\\_property\\_industrialisation\\_and\\_digitalisation/links/60c35b34a6fdcc2e6132aaad/Development-of-intellectual-property-industrialisation-and-digitalisation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/VasylGorbachuk/publication/352314740_Development_of_intellectual_property_industrialisation_and_digitalisation/links/60c35b34a6fdcc2e6132aaad/Development-of-intellectual-property-industrialisation-and-digitalisation.pdf)
3. Dubyna, M. & Kozlyanchenko, O. (2021). Conceptual aspects of the study of the essence of digitalisation and its role in the development of modern society. Problems and Prospects of Economics and Management, (3 (19)). 21-32.

## СИНЕРГІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО Й ЕНЕРГЕТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

*Досліджено потенціал інтеграції систем екологічного й енергетичного менеджменту задля забезпечення сталого розвитку підприємств. Завдяки SWOT-аналізу визначено ключові фактори, що впливають на ефективність такої інтеграції.*

**Ключові слова:** енергетичний менеджмент, екологічний менеджмент, сталий розвиток, цифрова трансформація, ISO 50001.

Сучасні економічні виклики актуалізують необхідність переосмислення підходів до управління енергетичними ресурсами підприємств. В умовах цифрової трансформації бізнес-процесів та посилення вимог до екологічної відповідальності компаній виникає потреба в розробці інтегрованих систем управління, що поєднують принципи енергоефективності та екологічної безпеки [1].

Концептуальна трансформація статусу енергетичних ресурсів від операційних витрат до стратегічно важливих активів є фундаментальною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Особливої актуальності це набуває в контексті повоєнного відновлення економіки України та євроінтеграційних процесів, що вимагають дотримання високих стандартів енергоефективності та екологічної безпеки.

Системний підхід до енергетичного менеджменту передбачає інтеграцію енергетичної політики у загальну бізнес-стратегію підприємства з чіткими кількісними показниками та механізмами постійного вдосконалення. Ефективне вирішення проблем енергозбереження потребує впровадження систем енергетичного менеджменту (СЕНМ) відповідно до стандарту ДСТУ ISO 50001:2014 [2].

Стандарт ISO 50001 [3] характеризується універсальністю застосування та спрямований на забезпечення методологічної підтримки суб'єктам господарювання щодо підвищення ефективності експлуатації енергоємних активів, формування прозорої системи документування раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів, а також сприяння імплементації передових практик енергетичного менеджменту [4].

Інтеграція енергетичного й екологічного менеджменту в умовах цифрової трансформації створює унікальні можливості для оптимізації бізнес-процесів. Цифровізація дозволяє впроваджувати інтелектуальні системи моніторингу енергоспоживання, автоматизувати процеси екологічного контролю та забезпечувати режим реального часу для прийняття управлінських рішень.

Використання технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та Big Data в рамках інтегрованих систем управління дозволяє досягти синергетичного

ефекту через оптимізацію енергоспоживання, зменшення екологічного впливу та підвищення операційної ефективності підприємств.

Для структурованого дослідження потенціалу синергії екологічного й енергетичного менеджменту проведено SWOT-аналіз, результати якого систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1. SWOT-аналіз інтеграції екологічного й енергетичного менеджменту

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність кваліфікованого персоналу у сфері екологічного менеджменту</li> <li>– Можливість інтеграції існуючих систем управління</li> <li>– Попередній досвід впровадження енергозберігаючих технологій</li> <li>– Постійне удосконалення технологічних процесів</li> <li>– Система моніторингу довкілля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока енергоємність виробничих процесів</li> <li>– Застаріле енергетичне обладнання</li> <li>– Відсутність системи енергетичного моніторингу</li> <li>– Залежність від нестабільних поставок енергоносіїв</li> <li>– Високий рівень викидів</li> </ul>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Державні програми підтримки енергоефективності</li> <li>– Залучення міжнародних грантів у "зелені" проекти</li> <li>– Зростаючий попит на екологічно безпечну продукцію</li> <li>– Впровадження інноваційних цифрових технологій</li> <li>– Використання альтернативних джерел енергії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Руйнування енергетичної інфраструктури</li> <li>– Посилення екологічних вимог ЄС</li> <li>– Дефіцит енергоресурсів та зростання цін</li> <li>– Відсутність єдиної державної політики</li> <li>– Зниження інвестиційної привабливості</li> </ul>

На основі проведеного аналізу визначено ключові стратегічні напрями:

*SO-стратегія* передбачає інтеграцію систем екологічного й енергетичного менеджменту з використанням міжнародних грантів, розробку комплексної програми енергоефективності та створення демонстраційних центрів інтегрованого управління.

*WO-стратегія* спрямована на модернізацію застарілого обладнання за рахунок інвестицій у повоєнне відновлення, впровадження цифрових систем енергетичного моніторингу та диверсифікацію джерел енергопостачання.

*ST-стратегія* включає розробку програм енергетичної стійкості підприємств, системи випереджаючої адаптації до екологічних вимог ЄС та оптимізацію використання енергоресурсів в умовах цінової волатильності.

*WT-стратегія* передбачає створення кризових планів енергетичної й екологічної безпеки, впровадження замкнутих виробничих циклів і поетапну трансформацію процесів відповідно до європейських стандартів.

Таким чином, синергія екологічного й енергетичного менеджменту в умовах цифрової трансформації є стратегічно важливою умовою забезпечення сталого розвитку підприємств. Інтеграція цих систем управління дозволяє не лише мінімізувати екологічні й енергетичні ризики, але й створювати додану вартість через оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності.

Впровадження цифрових технологій в рамках інтегрованих систем управління відкриває нові можливості для інтелектуального моніторингу, прогнозувальної аналітики й автоматизації процесів прийняття рішень. Це особливо



актуально для підприємств, що функціонують в умовах повоєнного відновлення економіки та потребують адаптації до європейських стандартів сталого розвитку.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку конкретних методологій цифровізації інтегрованих систем екологічного й енергетичного менеджменту з урахуванням специфіки різних галузей економіки України.

#### Список використаних джерел:

1. Яснолоб І. О., Чайка Т. О., Черненко К. В. Формування стратегічної моделі екологічного менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 56. С. 89–93. <https://doi.org/10.32843/bses.56-12>

2. Чайка Т. О. Сутність та особливості системи енергетичного менеджменту населених пунктів. *Стійкий розвиток сільських територій у контексті реалізації державної екологічної політики та енергозбереження* : колективна монографія ; за заг. ред. Т. О. Чайки. Полтава : Видавництво ПП «Астрая», 2021. 408 с. С. 346–356.

3. Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання (ISO 50001:2011, IDT). URL: [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_iso\\_50001\\_2020.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_50001_2020.pdf).

4. Чайка Т. *Розвиток енергоефективності й енергонезалежності сільських територій* : монографія. Саарбрюкен : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2021. 96 с.

**УДК 339.138:005.21:004.67:366.1**

**Герасименко І.О.**, канд. екон. наук

*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЗМІН У ПОВЕДІНЦІ СПОЖИВАЧІВ**

*Проаналізовано сучасний стан маркетингового середовища та особливості поведінки споживачів в умовах цифровізації. Визначено основні тенденції трансформації маркетингових стратегій в умовах цифрового середовища та технологій штучного інтелекту. Розкрито можливості ШІ у персоналізації контенту, прогнозуванні поведінки споживачів, автоматизації маркетингових процесів та ціноутворенні.*

**Ключові слова:** *цифровізація, поведінка споживачів, маркетингові стратегії, маркетинг взаємовідносин.*

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій маркетинг зазнає глибокої трансформації. Традиційні підходи до просування товарів і послуг поступаються місцем інтерактивним, персоналізованим та аналітично орієнтованим стратегіям. Адаптація маркетингових стратегій до цифрового середовища стає необхідністю для забезпечення ефективної комунікації з цільовою аудиторією та збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Цифрове середовище пропонує нові можливості: використання соціальних мереж, SEO, контент-маркетингу, інструментів аналітики, чат-ботів, big data та штучного інтелекту (ШІ), що забезпечує гнучке реагування на потреби споживачів та встановлення довготривалих, довірливих відносин. Проте

водночас це середовище вимагає від бізнесу високого рівня адаптивності та вміння швидко реагувати на зміни споживчої поведінки.

Особливої уваги потребує аналіз основних напрямів трансформації маркетингових стратегій під впливом технологій штучного інтелекту, що вимагає переходу від традиційних підходів формування маркетингових стратегій до індивідуалізованого, адаптивного, що в свою чергу вимагає від компаній перегляду бізнес-моделей, інвестування в аналітичні платформи та підвищення цифрової грамотності персоналу.

Щодо змін, які відбуваються в поведінці споживачів в умовах цифровізації слід зазначити, що сучасний споживач є більш обізнаним, активним та вимогливим. Він очікує не лише якісного продукту, а й персоналізованого підходу, швидкої взаємодії та прозорості бренду. Важливими чинниками у формуванні конкурентоспроможності компанії стали онлайн-досвід, відгуки клієнтів, репутація в інтернеті та соціальна відповідальність. Взаємовідносини, побудовані на відкритому спілкуванні та взаємній вигоді, допомагають отримати конкурентні переваги. У світі, де глобалізація та технологічний прогрес змінюють ринкові умови, традиційні маркетингові підходи поступово втрачають ефективність, змушуючи бізнес шукати нові стратегії, орієнтовані на сучасних споживачів. Саме тому маркетинг взаємовідносин стає не просто актуальним, а й головним елементом успішної стратегії компанії [1].

Нині персоналізація стає головним елементом сучасного бізнесу, оскільки дозволяє суттєво покращити взаємодію з клієнтами, підвищити ефективність рекламних кампаній та збільшити дохід. Це важливо для створення більш релевантних і цінних пропозицій для споживачів, що відповідають їхнім інтересам і потребам, а також покращують клієнтський досвід [2]. Основними перевагами клієнтоорієнтованого підходу є покращення досвіду взаємодії з брендом, адаптація продуктів і послуг до індивідуальних потреб клієнтів. Такий підхід сприяє формуванню стабільних відносин із клієнтами, що дозволяє компаніям отримувати конкурентні переваги, зміцнювати довіру та підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Слід зазначити, що в умовах цифрової трансформації бізнесу штучний інтелект стає ключовим чинником еволюції маркетингових стратегій. Застосування ШІ дозволяє компаніям гнучко адаптуватися до змін у поведінці споживачів, вдосконалювати комунікацію з клієнтами та підвищувати ефективність управлінських рішень. ШІ забезпечує високоточну персоналізацію пропозицій, реклами та контенту, що сприяє зростанню рівня лояльності та довіри з боку споживачів; автоматизацію маркетингових процесів та змогу прогнозувати тренди, зокрема і у поведінці споживачів; оптимізувати ціни в реальному часі, враховуючи попит, конкуренцію та інші ринкові фактори; використання цифрових інструментів взаємодії та створення інтерактивного клієнтського досвіду.

Таким чином, трансформація маркетингових стратегій підприємств передбачає активне використання цифрових каналів комунікації; аналіз поведінки споживачів у реальному часі; персоналізацію контенту; швидке

реагування на зміни запитів аудиторії; інтеграцію новітніх технологій аналітики та автоматизації. Лише за умов постійного оновлення підходів та глибокого аналізу споживчих даних компанії можуть ефективно реалізовувати маркетингові цілі та вчасно реагувати на ринкові зміни.

**Список використаних джерел:**

1. Xu Ye X., Hou R., Wang S., Omar N. A. B. Social media, relationship marketing and corporate ESG performance. *Finance Research Letters*. 2024. Vol. 63 (105288).
2. Сухорукова Г. Як персоналізація впливає на покращення клієнтського досвіду і які можливості для цього є. *Kiyvstar Business Hub*. 16 січня 2025. URL: <https://hub.kiyvstar.ua/articles/yak-personalizacziya-vplivaye-na-pokrashheniya-kliyentskogo-dosvidu-i-yaki-mozhливosti-dlya-czogo-є>.

**УДК 339.138:332.12:005.21**

**ТКАЧЕНКО К.В.**, к.е.н., доцент

*Білоцерківський національний аграрний університет*

**НАУКОВІ ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО  
МАРКЕТИНГУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
РЕГІОНІВ**

*Глобалізація та стрімкий розвиток міжнародних економічних зв'язків змушують країни й регіони боротися за інвестиції та ринки збуту. У сучасних умовах неможливо уявити реалізацію будь-якого товару чи послуги без їх просування, і ця тенденція тепер стосується й територій. Саме тому маркетинг території нині стрімко набирає популярності, стаючи важливим елементом державного та регіонального управління.*

**Ключові слова:** *територіальний маркетинг, регіональний розвиток, регіональна політика, децентралізація, брендинг територій.*

Зростання ролі територіального маркетингу обумовлено кількома ключовими факторами: зміною філософії розвитку території, оновленням принципів та цілей її управління; включенням населення у планування розвитку територій; а також трансформацією функцій місцевих органів влади, які дедалі більше відповідають за соціально-економічний розвиток, благоустрій, безпеку і соціальний захист громади.

Нині Україна стикається з актуальними проблемами територіального маркетингу, адже це прямо стосується таких важливих напрямів, як державне та регіональне управління, забезпечення інвестиційної привабливості, євроінтеграція, підвищення конкурентоспроможності та стратегічний розвиток регіонів. Ключовим завданням регіональної політики є усунення дисбалансів між регіонами та забезпечення їх комплексного розвитку. Розвиток регіонів передбачає поступове вдосконалення їх соціально-економічної структури, раціональне використання ресурсів і максимальне задоволення потреб території. Важливим кроком у сучасних умовах є перехід до моделей управління, орієнтованих на використання внутрішніх ресурсів регіону, розширення повноважень через процес децентралізації та передачу значної частини

управлінських функцій на місцевий рівень. У рамках таких змін економічних відносин маркетинговий підхід до стратегічного планування розвитку регіону стає важливим інструментом формування унікальних конкурентних переваг території та сприяє самозабезпеченню її функціонування завдяки використанню найефективніших ресурсів.

Територіальний маркетинг є складним процесом взаємодії маркетингу як системи методів просування та самої території. У контексті маркетингу йдеться про аналіз ринку, дизайн, просування товарів чи послуг через рекламу й інші інструменти. Територія ж охоплює земну сушу разом із космічним простором і небесними тілами. Завдяки інтеграції цих компонентів територіальний маркетинг дозволяє систематично використовувати сучасні технології для створення заходів, спрямованих на ефективне використання ресурсів території з метою підвищення її конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу. Сьогодні маркетинг територій широко застосовується для різноманітних цілей: формування позитивного іміджу місцевості, привернення уваги інвесторів, туристів, міжнародних організацій тощо. Держави й регіони прагнуть залучити талановитих спеціалістів, компанії або інвесторів, як і знайти нові ринки для експорту своїх продуктів. Це вимагає використання стратегічних інструментів менеджменту й маркетингу, а також активного брендингу.

Територіальний маркетинг, незважаючи на розмаїття підходів до його трактування та численні синонімічні поняття (регіональний, місцевий, муніципальний маркетинг тощо), має ключову особливість – некомерційний характер. Водночас він виступає непрямим чинником прибутковості, оскільки спрямований на задоволення потреб різних груп, які функціонують на певній території. Цей вид маркетингу також має значну соціальну складову.

Маркетинговий підхід до стратегічного планування розвитку території передбачає застосування методик маркетингу у всьому процесі стратегічного управління. Основною метою такого підходу є задоволення потреб головної цільової аудиторії – місцевого населення. У цьому контексті стратегічне планування розвитку громади орієнтується саме на місцевих мешканців, які є основними споживачами так званого територіального продукту.

Під інструментами територіального маркетингу розуміється комплекс заходів, спрямованих на аналіз маркетингового потенціалу, визначення цільових груп споживачів, а також планування й реалізацію заходів для просування території. У практиці територіального управління ці інструменти адаптуються з класичного маркетингу та формують так званий «маркетинг-мікс», включаючи територіальний продукт, його ціну, локалізацію і просування. Окрім традиційного набору інструментів «4P», у рамках маркетингу територій додається підтримка місцевої спільноти та політичні сили.

Кожен процес територіального маркетингу починається зі стратегічного аналізу. Це включає вироблення місії та бачення маркетингової кампанії, а найбільш зручним методом оцінки є SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні сторони, слабкі місця, перспективи розвитку та потенційні загрози.

Інструменти територіального маркетингу дають змогу: - оцінювати ресурси території, умови проживання та ефективність управління; - визначати вартість проживання або ведення діяльності; - аналізувати географічне положення території; - створювати привабливий імідж регіону шляхом ефективного поширення інформації.

Отже, застосування інструментів регіонального маркетингу є важливим не лише для просування територіального продукту, але й для стратегічного планування розвитку регіону. В Україні основними суб'єктами регіонального маркетингу мають стати місцеві органи влади. Їхня роль полягає у координації зусиль громадськості, бізнесу та окремих організацій для підвищення привабливості регіону серед інвесторів, туристів і підприємців.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бондаренко В.М., Шершун К.О. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів. Ужгород: Ужгородський національний університет, 2023. С. 1–10.
2. Коваленко О.І. Територіальний маркетинг як напрям підвищення конкурентоспроможності регіону. Журнал «Економіка та суспільство», 2021, № 26. С. 45–50.
3. Петренко І.І. Маркетинг регіонів як складова стратегії сталого розвитку: виклики та перспективи. Український журнал прикладної економіки, 2024, Т. 2, № 4. С. 60–68.
4. Territorial Marketing as a Lever for Regional Development: Approach and Practice Lambert Academic Publishing, 2022. ISBN: 978-6206108821. URL: <https://www.amazon.com/Territorial-marketing-lever-regional-development/dp/6206108821>
5. Territorial Approaches to Regional Development. Assembly of European Regions (AER), 2020. URL: <https://aer.eu/territorial-approaches/>

**УДК 658.89:339.138:316.644(477)"2022/2025"**

**Варченко О.О.**, доктор філософії

Білоцерківський національний аграрний університет

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ НА ПРОДОВОЛЬЧОМУ РИНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

*Метою дослідження є узагальнення підходів до збору та аналізу маркетингової інформації про поведінку споживачів на ринку продовольчих товарів, а також виявлення ключових тенденцій та змін в споживчій поведінці в умовах воєнного стану. Здійснено комплексний огляд сучасних методів і цифрових інструментів, які використовуються для дослідження споживачів під час війни, та узагальненні новітніх емпіричних даних про трансформацію поведінки українських споживачів на продовольчому ринку.*

*Ключові слова: інформація, методи збирання інформації, маркетингові дослідження, поведінка споживачів.*

Воєнний стан та бойові дії зумовили порушення логістичних ланцюгів, міграцію населення, зростання інфляції та посилення невизначеності на споживчому ринку. У таких умовах поведінка споживачів кардинально

змінилася: українці були змушені переглянути свої споживчі пріоритети, більше економити та адаптуватися до нової реальності. Із метою розроблення дієвих стратегій розвитку бізнесових структур в умовах воєнного стану існує необхідність проведення досліджень поведінки споживачів. Водночас проводити маркетингові дослідження в умовах війни стало значно складніше через обмежений доступ до респондентів і традиційних джерел даних. Це висуває на перший план питання інформаційного забезпечення маркетингових досліджень – тобто, як зібрати релевантні дані про споживачів у кризовій ситуації та надати їх для ухвалення рішень.

Проблематика споживчої поведінки у кризових умовах привернула увагу як українських, так і міжнародних аналітичних центрів. З початком повномасштабної війни компанії FMCG-сектору та дослідницькі агенції регулярно публікували звіти про зміну купівельних настроїв. Так, дослідницька компанія Kantar Ukraine у серпні 2022 р. представила звіт «The War Goes to Consumer», де показано, як війна вплинула на купівельну поведінку українців у перші місяці конфлікту [1]. Згідно з цим дослідженням, 68% людей були змушені відмовитися від багатьох життєвих планів, 53% вже вдалися до економії та скорочення споживчих витрат. Найбільші побоювання споживачів стосувалися економічних чинників, зокрема росту цін на продукти (66% опитаних назвали це головним страхом). Водночас нестача асортименту товарів турбувала лише 5% споживачів, що свідчить про відсутність панічних настроїв щодо дефіциту продовольства.

Консалтингова компанія Deloitte наприкінці 2022 р. оприлюднила детальне дослідження споживчих настроїв, де відзначено, що українці в умовах війни стали менше витратити і більше заощаджувати практично у всіх товарних категоріях [2]. За даними дослідження, понад 50% споживачів почали частіше готувати їжу вдома, а 33% – скоротили витрати на продукти харчування, причому більш ніж половина респондентів заявили про готовність економити навіть на продуктах харчування. Одночасно 58% опитаних почали формувати стратегічний запас продовольства, а також респонденти відзначили суттєве зростання ролі онлайн-торгівлі. Так, частка споживачів, які віддають перевагу традиційним магазинам, впала з 83% у 2021 р. до 55% у 2022 р., тоді як значно більше українців почали користуватися інтернет-магазинами.

Зазначені вище дані узгоджуються з аналітикою Gradus Research: за їх дослідженням на початку 2024 р., частка українців, які купують товари українських виробників, зросла з 69% (грудень 2022 р.) до 74% (початок 2024 р.), а 65% споживачів тепер віддають перевагу дешевшим брендам для економії коштів [3; 4]. Отже, війна істотно посилила цінову чутливість споживачів: більшість змушені економити, навіть оптимізувати витрати на продукти харчування, а також спостерігається прискорення цифровізації споживчої поведінки – перехід в онлайн-канали купівлі товарів, обумовлений як міркуваннями безпеки, так і зручністю та вигодою онлайн-покупок.

Очевидно, що воєнний стан значно ускладнив використання традиційних методів маркетингових досліджень, таких як виїзні польові опитування чи

фокус-групи офлайн. На сьогодні дослідники стали активно розвивати дистанційні та цифрові методи збору даних. Серед основних підходів, що забезпечують інформаційне наповнення маркетингових досліджень у період війни, доцільно виділити такі:

онлайн-опитування респондентів. Це на сьогодні найпоширеніший метод, оскільки інтернет-зв'язок зберігається в більшості регіонів України навіть під час бойових дій. Компанії формують панелі респондентів або проводять опитування через веб-форми, email-розсилки, в соціальних мережах. Наприклад, Kantar спільно з Google у серпні 2022 р. провели онлайн-опитування 1200 споживачів у містах України (18–60 років) для оцінки впливу війни на поведінку та рекламу [5]. До вибірки зазвичай включаються тільки підконтрольні території і населення, що залишилося в країні, адже опитування за кордоном або на окупованих територіях технічно неможливі. Важливо, що репрезентативність таких онлайн-вибірок може дещо страждати (через нерівномірний доступ до інтернету серед різних верств та масову міграцію населення). Втім, соціологи зазначають, що навіть за наявності систематичних відхилень результати якісно проведених вибіркового опитувань «зберігають високу репрезентативність» і дозволяють надійно аналізувати настрої населення;

мобільні опитування та телефонні інтерв'ю. Телефонний зв'язок і мобільний інтернет стали під час війни є важливими каналами комунікації. Дослідницькі агенції (наприклад, Київський міжнародний інститут соціології – КМІС) активно використовували метод САТІ (Computer Assisted Telephone Interviewing) для регулярних опитувань громадської думки. Телефонні опитування дозволяють охопити респондентів старших вікових груп або тих, хто не користується інтернетом, проте вимагають врахування викликів війни. Зокрема, вибірки доводиться коригувати: не включати людей на окупованих територіях та тих, хто виїхав за кордон, а також зважувати дані з огляду на внутрішнє переселення. Багато компаній (до прикладу Gradus Research) запровадили мобільні додатки для опитувань: респонденти встановлюють додаток на смартфон і регулярно відповідають на опитування, що дає змогу швидко отримувати зворотний зв'язок навіть в умовах мобільності населення;

соціальні мережі та месенджери. У воєнний час соціальні мережі стали не лише джерелом новин, а й інструментом для збору даних про споживачів. Маркетологи використовують соціальні опитування (polls) у Telegram-каналах, Facebook-групах, Instagram-сторіз, щоб дізнатися думки аудиторії про ті чи інші товари або потреби. Масовий перехід комунікації в месенджери дозволив брендерам створювати спільноти навколо брендів та аналізувати реакції учасників на зміни асортименту чи умов продажу. Наприклад, багато роздрібних мереж під час активних бойових дій створювали Viber- або Telegram-групи для клієнтів, де інформували про наявність товарів і збирали замовлення; побічно це дало їм розуміння, які продукти користуються найбільшим попитом і яких ресурсів не вистачає;

аналіз поведінкових цифрових слідів. Оскільки значна частина споживчої активності перемістилася в онлайн, важливими джерелами інформації стали дані

веб-аналітики та мобільної аналітики. Дані з Google Analytics, записані сеанси відвідування інтернет-магазинів, статистика мобільних додатків супермаркетів – усе це дозволяє відстежувати зміни у поведінці користувачів. Зокрема, можна бачити, як змінювалася кількість відвідувачів онлайн-каталогів продуктів протягом 2022–2023 рр., які категорії товарів шукали частіше, скільки часу люди проводили на сайтах магазинів тощо. Як приклад, 24 лютого 2022 р. (в день вторгнення) українські онлайн-магазини втратили в середньому 82,7% трафіку, але вже з березня почалося поступове відновлення активності [5]. Такі дані отримують шляхом агрегованої аналітики великих масивів веб-відвідувань і транзакцій. Крім того, телекомунікаційні оператори надавали агреговані дані про переміщення абонентів, що допомагало бізнесу оцінити міграцію потенційних клієнтів та перерозподіл попиту по регіонах;

дані продажів та CRM. Компанії FMCG-сектору активно використовують власні внутрішні джерела: програми лояльності, CRM-системи, дані касових продажів. В умовах війни аналіз POS-даних (скановані продажі) може бути ускладнений через падіння покриття (деякі магазини зачинені, деякі території недоступні). Проте великі роздрібні мережі (АТБ, Сільпо) перенесли частину торгівлі в онлайн і продовжували збір транзакційних даних. Ці дані дозволяють відстежувати зміни в структурі споживчого кошика: наприклад, зменшення частки делікатесів чи імпортованих товарів, збільшення продажів базових продуктів тривалого зберігання (круп, консервів), середній чек тощо. Маркетингові аналітики інтегрують CRM-дані з іншими джерелами, щоб встановити повну картину поведінки клієнтів та швидко реагувати на відхилення (через персоналізовані пропозиції, акції).

Цифрові технології стали ключовими інструментами інформаційного забезпечення маркетингових досліджень під час війни. Вони не тільки допомагають збирати дані, але й оперативно перетворювати їх на аналітичні інсайти про поведінку споживачів. Розглянемо основні платформи та інструменти, що відіграли важливу роль у 2022–2025 рр.:

Google Trends та пошукова аналітика. Пошукові запити споживачів відображають їхні нагальні потреби і занепокоєння. Інструмент Google Trends дозволяє відстежувати, як мінявся інтерес українців до певних продовольчих товарів чи послуг. Протягом війни спостерігалися різкі сплески запитів, пов'язаних з товарами першої необхідності та засобами виживання. Наприклад, при перебоях з електроенергією восени 2022 р. різко зріс інтерес до запитів на кшталт «генератор», «портативна плита», «консерви тощо. Аналіз цих трендів давав бізнесу змогу проактивно реагувати – розширювати асортимент відповідних товарів, коригувати запаси. Крім того, пошукові дані допомагали виявляти регіональні відмінності: які продукти шукають у прифронтових областях на відміну від західних регіонів, куди переїхало багато людей;

аналітика соціальних мереж. Спеціалізовані платформи social listening (наприклад, YouScan, SemanticForce) відстежували згадки брендів та обговорення в соцмережах. У воєнний час споживачі активно ділилися досвідом в інтернеті – від пошуку продуктів, що зникли з полиць, до оцінки дій компаній



(підтримали волонтерів чи підвищили ціни). Аналіз настроїв (sentiment analysis) у дописах та коментарях допомагав виявити больові точки: скажімо, скарги на ціну хліба чи похвалу мережі магазинів, яка швидко відновила роботу після обстрілів;

CRM-системи та Big Data. Великі ритейлери використовують системи керування взаєминами з клієнтами (CRM), що акумулюють історію покупок, відгуки, реакції на промоакції. У воєнний час CRM є поєднаною з Big Data-аналітикою, допомагала сегментувати клієнтів за новими ознаками – наприклад, за географією перебування (місцеві vs переселенці), за чутливістю до ціни, за схильністю робити запаси. Маркетологи будували моделі прогнозування попиту з урахуванням нестандартних факторів (повітряні тривоги, комендантська година, коливання курсу валют). Цифрові платформи дозволяли в реальному часі відстежувати зміни в купівельному кошику: якщо бачимо різке зростання продажів солі чи борошна – це може бути сигналом нової хвилі ажіотажного попиту, на що треба реагувати логістично і маркетингово;

чат-боти та віртуальні консультанти. Під час війни набули розвитку чат-боти в месенджерах, які використовувалися ритейлом для підтримки клієнтів та збору замовлень. Наприклад, деякі супермаркети запустили чат-боти у Telegram/Viber, які приймали замовлення на продукти. Ці боти не лише автоматизували продаж, а й збирали дані про запити: які товари найчастіше шукають, в яких районах потребують доставки. На основі цих даних компанії могли коригувати асортимент під конкретні локації або повідомляти постачальників про підвищений попит. Також чат-боти інколи пропонували міні-опитування після виконання замовлення, що додатково забезпечувало зворотний зв'язок маркетологам;

мобільні додатки торговельних мереж. У великих продуктових мережах вже до війни були власні мобільні застосунки (для програм лояльності, онлайн-замовлень). У 2022–2023 рр. функціональність цих додатків розширилася: вони стали каналом комунікації (сповіщення про акції, зміни в режимі роботи магазинів), інструментом для безперебійного замовлення (на випадок перевантаження сайтів) і джерелом даних про поведінку користувачів. Застосунок фіксує, які товари користувач переглядає, що додає до кошика, але не купує (можливий індикатор, що товар став недоступним чи надто дорогим для нього). Push-сповіщення з додатків дозволяли оперативно проводити мікродослідження і одержувати статистику відповідей. Отже, мобільні платформи стали інтерактивним інструментом збору та аналізу інформації про клієнтів.

Очевидно, що поєднання різних цифрових інструментів забезпечило маркетологів великою кількістю даних навіть у складних воєнних умовах. Від швидких онлайн-опитувань до глибокої Big Data-аналітики – всі ці засоби дозволили сформувати більш-менш цілісну картину того, як змінилися вподобання, пріоритети та звички українських споживачів продовольчих товарів.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що інформаційне забезпечення маркетингових досліджень та поведінку споживачів продовольчих товарів в Україні в умовах воєнного стану зазначало суттєвої трансформації методів: традиційні офлайн-опитування поступилися місцем онлайн-анкетуванню, мобільним та телефонним опитуванням, аналізу цифрових слідів та даних з CRM. В умовах воєнного стану маркетологи активно шукали гнучкі та оперативні способи збору інформації, зокрема використання цифрових інструментів (Google Trends, соціальних мереж, чат-ботів, веб-аналітики) компенсувало частину втрат у класичних методах і підтримувати зв'язок із споживачем. Досвід України підтверджує, що навіть у надзвичайних умовах інформаційне забезпечення маркетингу може бути ефективним, якщо спиратися на сучасні технології та різноманітні джерела даних.

#### Список використаних джерел:

1. Біроваш Максим. Війна змусила українців частіше купувати та замовляти послуги онлайн... Kyivstar Business Hub. 9 січня 2024 р. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-po-toj-bik-monitora-novi-gorizonti-e-sommerce>
2. Deloitte Україна. Повномасштабна війна суттєво позначилася на всіх сферах життя... зростання цін, порушені ланцюги постачання, підвищення безробіття внесли корективи у споживацьку поведінку. 2023 р. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior.html>
3. Gradus Research. Споживчі тренди українців на третьому році великої війни. URL: <https://gradus.app/kk/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/>
4. Gradus Research. Чи купують українці дешевше чи залишаються вірними улюбленим брендам? URL: [https://gradus.app/kk/open-reports/gradus-research\\_changes-in-consumption-ua/](https://gradus.app/kk/open-reports/gradus-research_changes-in-consumption-ua/)
5. Асоціація ритейлерів України. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі ритейлерів. URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/>
6. eSputnik. У липні 2023 р. кількість покупців майже повернулася до рівня 2021 р., а в жовтні 2023 сягнула 112% від жовтня 2021. Аналіз 610 проектів, 2023. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/experts>

**УДК: 339.138**

**Капінус Л.В.**, д-р екон. наук,

**Корнієць М.О.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

*Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна*

## ІНТЕГРАЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*Інтеграція принципів сталого розвитку в маркетингову діяльність підприємств, які працюють на онлайн-ринку, зумовлена зростанням запиту споживачів на етичність, прозорість та екологічну відповідальність брендів. Такий підхід не лише підвищує рівень довіри й лояльності клієнтів, але й зміцнює репутаційні позиції підприємства в умовах цифрової конкуренції. Крім того, включення цілей сталого розвитку у комунікаційну стратегію підприємства сприяє формуванню довгострокових ціннісних зв'язків із цільовою аудиторією.*

*Ключові слова: маркетинг, сталий розвиток, цифровізація, екологічний маркетинг, онлайн-ринок.*

Сталий розвиток – це модель соціально-економічного зростання, яка забезпечує задоволення потреб теперішнього покоління без загрози можливостям майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [1; 2]. Концепція базується на трьох взаємопов'язаних компонентах: економічна складова – сприяння економічному зростанню на основі ефективного використання ресурсів, інновацій та інклюзивної економіки; екологічна складова – збереження природних ресурсів, зменшення викидів, захист біорізноманіття; соціальна складова – підвищення якості життя, забезпечення рівного доступу до благ, справедлива оплата праці, добробут громад [3]. Серед підприємств харчової промисловості, які впроваджують технології, що зменшують шкідливий вплив на довкілля, можна виділити ТОВ «Нестле Україна» (реалізовує програму «Zero Environmental Impact»; зменшує споживання води та енергії на виробництві; переходить на екологічне пакування); ПрАТ «Карсберг Україна» (має сонячні панелі на пивоварнях; впроваджує технології по зменшенню викидів CO<sub>2</sub>; застосовує вторинну сировину для тари та упаковки); ПрАТ «МХП (Миронівський хлібопродукт)» (здійснює утилізацію органічних; виробляє «зелену» електроенергію).

Серед підприємств, які піклуються про громади, співробітників, споживачів, можна виділити ТОВ Агропромхолдинг «Астарт-Київ» (фінансує медичні заклади в сільських громадах; реалізовує програму підтримки освіти); корпорацію «PepsiCo Україна» (запускає програми здорового харчування у школах; підтримує ініціативи з працевлаштування молоді). Серед підприємств, які несуть етичну відповідальність, можна відмітити ТОВ «Данон Дніпро» (впроваджує принципи етичного постачання молока – співпраця з малими фермерами на прозорих умовах, має політику нульової дискримінації та гендерної рівності на виробництві), а економічну відповідальність – ТОВ «АТБ-Маркет» (підтримує вітчизняних виробників харчової продукції; створює логістичну інфраструктуру; під час війни російської федерації проти України забезпечує постійне оновлення асортименту у прифронтових зонах).

Принципи сталого розвитку лягають в основу екологічного маркетингу – напряму маркетингу, орієнтованого на просування товарів і послуг, що мають мінімальний вплив на довкілля та сприяють відповідальному споживанню. Екомаркетинг використовує інструменти просування, які акцентують увагу на сталості, «зеленому» виробництві, екопакуванні, відновлюваних джерелах енергії, етичному постачанні [4].

Підприємства використовують корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) не лише для іміджу, а й як інструмент диференціації бренду, створення доданої вартості та зміцнення лояльності клієнтів. Наприклад, ТОВ «Нестле Україна» заявляє, що їхні продукти виготовляються з дотриманням принципів сталого розвитку. В маркетинговій діяльності бренд позиціюється як екологічно відповідальний; в рекламі робиться акцент на «sustainably sourced ingredients»; зростає сегмент цільової аудиторії за рахунок екосвідомих споживачів.

Слід відзначити активне впровадження КСВ-комунікацій у цифровому маркетингу. КСВ-ініціативи активно просуваються через: соціальні мережі (SMM), контент-маркетинг (відео, блоги про «зелений» підхід розвитку суспільства), інфлюенсер-маркетинг (співпраця з еколідерами думок), email-розсилки з акцентом на відповідальність та прозорість підприємницької діяльності. Як приклад – корпорація «Danone Україна», яка проводить рекламні кампанії у TikTok/Instagram, залучаючи фермерів до сторітелінгу, з метою збільшення охоплення публікацій та підвищення довіри до бренду.

Корпоративна соціальна відповідальність впливає на поведінку споживачів. Згідно з дослідженням Nielsen (2023), 73% споживачів по всьому світу готові платити більше за екологічні товари та послуги. Цей тренд спостерігається і в Україні, де особливо активними є молоді покупці (18-35 років), які орієнтуються на етичний вибір і екологічну відповідальність брендів [5]. У харчовій сфері це проявляється у виборі локальних/органічних брендів та підвищенні лояльності до «соціально правильних» підприємств. КСВ формує емоційний зв'язок із брендом, підвищує конверсію та передбачає стабільні продажі.

У контексті трансформації ринкових пріоритетів корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) дедалі активніше інтегрується в систему стратегічного брендингу підприємств. Зокрема, зростає значення концепції purpose-driven brands – брендів, діяльність яких базується на чіткій соціальній або екологічній місії. Такі бренди демонструють послідовність у ціннісних комунікаціях, в тому числі й на онлайн-ринку, що сприяє формуванню стійкої ідентичності й довіри з боку споживачів.

Характерним прикладом на українському ринку є ПрАТ «МХП (Миронівський хлібопродукт)», зокрема торгова марка «Наша Ряба». Підприємство реалізує комплексну модель КСВ, що охоплює екологічне виробництво, впровадження біоенергетичних технологій та підтримку місцевих громад. На рівні бренду реалізовано інструменти прозорості – наприклад, маркування упаковки QR-кодом, що дозволяє споживачам відстежити відповідальне походження продукції. Такі дії сприяють зростанню повторних покупок, позитивному споживацькому досвіду та підвищенню лояльності до бренду.

Окрім того, в сучасному B2B-сегменті все більшого значення набувають ESG-критерії (Environmental, Social, Governance). Відповідність цим стандартам стає визначальним фактором у процесах закупівель, вибору партнерів та участі в міжнародних ланцюгах постачання. Великі торговельні мережі та дистриб'ютори

надають перевагу компаніям, які не лише декларують, а й впроваджують практики сталого розвитку, що підтверджується незалежними аудитами та сертифікаціями. Таким чином, КСВ і ESG-підходи не лише формують позитивний імідж, а й виступають ключовими чинниками конкурентоспроможності підприємств в умовах сталого ринку [4].

Отже, з'ясовано, що сталий розвиток формує нові підходи до маркетингу, де цінності соціальної та екологічної відповідальності стають не менш важливими, ніж ціна чи якість продукту. КСВ у харчовій промисловості – це не витрати, а інвестиція в бренд і маркетинг. Вона допомагає зайняти унікальну нішу на ринку, підвищити лояльність до бренду та обсяги продажів, покращити репутацію та конкурентоспроможність підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Kaur B., Gangwar V. P., Dash G. Green Marketing Strategies, Environmental Attitude, and Green Buying Intention: A Multi-Group Analysis in an Emerging Economy Context. *Sustainability*. 2022. № 14(10), 6107. <https://doi.org/10.3390/su14106107>
2. Nassani A.A., Yousaf Z., Grigorescu A., Popa A. Green and Environmental Marketing Strategies and Ethical Consumption: Evidence from the Tourism Sector. *Sustainability*. 2023. № 15(16), 12199. <https://doi.org/10.3390/su151612199>
3. Екологічна свідомість українців. Аналітичний документ. URL: <https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/ekosvidomist.pdf> (дата звернення 15.03.2025)
4. Касян С.Я., Цюпа Г.О., Шебанов О.Б. Маркетинг сталого розвитку під час виведення нового товару на ринок. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2. С. 140-148.
5. Mandaliya Dh. 73% of Millenials are choosing Ethical brands. Available at: <https://www.marketingmonk.so/p/73-of-millennials-are-choosing-ethical-brands>

**УДК 658.8:005.21:339.13**

**Карпенко В.Л.**, канд. екон. наук  
Хмельницький національний університет

### **ФОРМУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА В2В РИНКУ**

*Розкрито ключові особливості розробки маркетингової стратегії для підприємств, що працюють на В2В ринку. Наведено етапи конкурентного аналізу, побудови SWOT-матриці та трансформації її у стратегічні напрями. Особлива увага приділена ролі цифрового маркетингу та практичним крокам імплементації стратегії в умовах сучасних викликів.*

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, В2В ринок, SWOT-аналіз, цифровий маркетинг, КРІ.

Маркетингова стратегія на ринку В2В істотно відрізняється від В2С сегмента через специфіку цільової аудиторії, тривалі цикли угод та більшу вагу раціональних чинників у прийнятті рішень. Серед основних характеристик В2В ринків можна виокремити: обмежене коло покупців, висока вартість контрактів,

наявність кількох осіб, які ухвалюють рішення з боку клієнта, та тривалі відносини постачальника й покупця [1].

З огляду на зазначені характеристики, формування маркетингової стратегії на B2B ринку передбачає:

- аналіз конкурентного середовища;
- сегментацію клієнтів за галузевими ознаками;
- фокус на унікальній торговельній пропозиції (УТП), що базується на технічних параметрах, обслуговуванні, гарантіях, післяпродажній підтримці;
- тісну інтеграцію маркетингу з продажами, сервісом і виробництвом;
- адаптацію цифрових каналів з урахуванням довготривалого циклу прийняття рішення.

Аналіз конкурентного середовища є основою для визначення позиціонування підприємства та пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності. Такий аналіз включає:

- оцінювання прямих і непрямих конкурентів;
- дослідження їх продуктової лінійки, цінової політики, рівня обслуговування, маркетингової активності;
- виявлення тенденцій у комунікаціях, цифрових каналах та інноваційній діяльності.

На основі зібраних даних визначаються напрями, в яких підприємство має переваги – наприклад, технічна якість продукції, вартість виробництва, логістика – і сфери, де поступається: низький рівень автоматизації, слабка присутність у цифровому просторі або вразлива клієнтська підтримка. Це дозволяє сформувати реалістичну стратегію конкурентного позиціонування та дає можливість здійснити SWOT-аналіз підприємства для B2B-ринку.

SWOT-аналіз – це інструмент систематизації інформації про внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства. Можливі сильні сторони (Strengths): наявність власного конструкторського бюро; висока кваліфікація персоналу; сталі договірні зв'язки з ключовими партнерами. Можливі слабкі сторони (Weaknesses): обмежена цифрова присутність; застаріле обладнання; низька впізнаваність бренду серед нових клієнтів. Можливі можливості (Opportunities): розширення на нові ринки; участь у державних програмах; партнерства з іноземними компаніями. Можливі загрози (Threats): висока волатильність ринку; конкуренція з боку транснаціональних корпорацій; логістичні проблеми в умовах воєнного часу.

SWOT-аналіз дозволяє виявити стратегічні пріоритети, що ґрунтуються на максимізації сильних сторін та мінімізації загроз і слабких місць та сформувати набір стратегічних напрямів розвитку, зокрема:

- продуктова стратегія: орієнтація на вирішення специфічних проблем клієнта, розробка індивідуалізованих рішень на основі сучасних цифрових інструментів;
- цінова стратегія: створення гнучких пакетів для різних сегментів замовників та їх актуалізація у цифровому середовищі;

- комунікаційна стратегія: розвиток цифрових каналів комунікації (email-маркетинг, SEO для галузевих ключових слів, SMM на LinkedIn);
- збутова стратегія: інтеграція CRM-систем для управління відносинами з клієнтами, використання аналітики для оцінки ефективності каналів.

Як бачимо, важливим елементом кожного із стратегічних напрямів розвитку є цифровий маркетинг, що у B2B сегменті стає не лише інструментом просування, а й повноцінним каналом побудови довіри, утримання клієнтів та збору даних для прийняття стратегічних рішень.

У табл. 1 наведено елементи маркетингової стратегії для підприємств B2B ринку, що враховують особливості її формування.

**Табл. 1. Елементи маркетингової стратегії для підприємств B2B ринку**

Елемент	Значення
Цілі маркетингу	Чітко визначені цілі надають маркетинговій діяльності стратегічного фокусу, дозволяють вимірювати прогрес і зосередити ресурси на найважливіших напрямках (наприклад, збільшення частки ринку, розширення впізнаваності, залучення нових клієнтів у регіонах присутності конкурентів)
Цільова аудиторія	Без точного визначення цільової аудиторії маркетинг стає розпорошеним. Для ефективної роботи на B2B ринку важливо сфокусувати зусилля на конкретних сегментах – компаніях, що шукають вигідну альтернативу імпорту з сервісом на місці
Позиціонування бренду	Формує сприйняття компанії на ринку. Важливо сформувати чітке позиціонування підприємства як виробника надійного, адаптованого під українські умови обладнання з доступною ціною та гнучким сервісом
Цифровий маркетинг	З огляду на сучасні тенденції споживання інформації, онлайн-присутність стає критично важливою. Цифрові канали (SEO, таргетинг, відео, соціальні мережі) дозволяють ефективно охопити аудиторію та генерувати ліди з меншими витратами
Оф-лайн активності	Для технічного продукту важлива довіра, яка найкраще формується через особисте спілкування, участь у виставках, демонстраційні дні. Це також сприяє формуванню авторитету бренду серед професійної спільноти
Контент-стратегія	Контент допомагає не лише просувати товар, а й навчати клієнтів, демонструвати експертизу компанії та підвищувати лояльність. Особливо ефективні кейси з впровадження, статті про технології, порівняння з конкурентами
КРІ і метрики ефективності	Для досягнення цілей важливо вимірювати результати. Метрики дозволяють оцінювати ефективність кожного каналу, своєчасно коригувати стратегію та обґрунтовувати витрати на маркетинг перед керівництвом
Команда та ресурси	Реалізація навіть найкращої стратегії неможлива без відповідної команди. Важливо грамотно сформувати невелику, але ефективну команду, здатну працювати з зовнішніми підрядниками, швидко реагувати на запити ринку й підтримувати постійний зв'язок з клієнтами

Джерело: складено на основі власних узагальнень

Отже, успішна реалізація маркетингової стратегії підприємства на B2B ринку передбачає:

- проведення внутрішнього аудиту ресурсів та готовності фірми до змін;
- визначення чітких стратегічних цілей (SMART), календарного плану реалізації та ключових показників ефективності (KPI) актуалізованих через діаграму Ганта;
- створення міжфункціональної команди, відповідальної за впровадження стратегії;
- впровадження цифрових інструментів (CRM, платформи автоматизації маркетингу, системи аналітики).;
- постійне навчання персоналу та адаптація стратегії до ринкових змін.

Імплементация маркетингової стратегії на B2B ринку має відбуватися поетапно, з урахуванням галузевої специфіки, технологічної готовності підприємства та потреб цільової аудиторії. Успішна стратегія забезпечує підприємству не лише зростання продажів, а й довгострокову конкурентну перевагу.

#### Список використаних джерел:

1. Гуріна, О., Карпенко, В., Вдовічена, О., Ліпич, Л., Герило, В. Маркетингові стратегії b2b: створення цінності, залучення та збереження ключових клієнтів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №5(52). С. 543-561. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.52.2023.4159>

УДК: 658.8:339.138:004.738.5

Закрижевська І.В., канд. екон. наук  
Хмельницький національний університет

## ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ОМНІКАНАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ

*Розглянуто сутність та стратегічну роль омніканальності як ключового інструменту сучасного маркетингу в умовах цифрової трансформації. Проаналізовано етапи еволюції маркетингових комунікацій, визначено переваги та виклики впровадження інтегрованої системи взаємодії зі споживачами. Особливу увагу приділено персоналізації, аналізу клієнтського досвіду у реалізації омніканальних стратегій. Узагальнено сучасні технологічні підходи до створення цілісного клієнтського досвіду та ефективного управління брендом.*

**Ключові слова:** омніканальність, маркетингова стратегія, цифрова трансформація, клієнтський досвід, інтегровані комунікації, персоналізація, CRM, багатоканальний маркетинг, поведінка споживача.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку, швидкої цифровізації економіки та зростання конкуренції маркетингова стратегія стала одним із найважливіших інструментів для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства. Зокрема, у цифрову епоху значення маркетингової стратегії



посилюється за рахунок необхідності швидкої адаптації до нових каналів комунікації, змін у поведінці споживачів та використання великих обсягів даних (big data). Ефективна стратегія не лише допомагає залишатися конкурентоспроможними, але й відкриває можливості для створення нових ринкових ніш та розширення клієнтської бази.

Одним із найважливіших аспектів сучасного маркетингу є трансформація комунікаційних стратегій у бік омніканальності – інтегрованого підходу, що забезпечує безшовну, узгоджену взаємодію підприємства зі споживачем через усі доступні канали комунікації. Омніканальність виросла на базі мультиканального маркетингу, однак на відміну від нього, вимагає не просто наявності кількох каналів, а їхньої повної інтеграції в єдину систему. Це дозволяє зберігати цілісну історію контактів із клієнтом, персоналізувати пропозиції, підтримувати безперервність обслуговування та суттєво підвищувати якість клієнтського досвіду.

Традиційні маркетингові комунікації в минулому переважно були односторонніми: компанія інформувала споживача через рекламу, ЗМІ, виставки або прямий маркетинг. Проте розвиток інтернету, мобільних технологій і соціальних мереж докорінно змінив цей підхід, спричинивши зростання ролі інтерактивних, двонаправлених комунікацій. Споживачі сьогодні не лише отримують інформацію, а й активно створюють контент, впливають на репутацію брендів та формують маркетингові тренди.

У XXI столітті мультиканальні комунікації стали звичною практикою. Вони залучають різноманітні канали: онлайн-магазини, мобільні додатки, фізичні точки продажу, кол-центри, соціальні мережі та інші. Однак, без належної координації, такі канали часто функціонували розпорошено, що призводило до розривів у клієнтському досвіді. Наприклад, інформація, отримана в чат-боті, могла не бути врахована оператором кол-центру, через що споживач отримував непослідовні або повторювані відповіді, що значно знижувало задоволеність і лояльність.

Розуміючи ці недоліки, багато компаній почали переходити від мультиканального до омніканального підходу. Омніканальність базується на повній інтеграції каналів взаємодії в єдину систему, яка централізує управління даними про клієнтів, дозволяє відстежувати всі етапи взаємодії та надає персоналізовані рішення у режимі реального часу. Завдяки цьому споживач отримує цілісний і безперервний досвід, де кожен контакт логічно продовжує попередній, незалежно від платформи або пристрою.

Особливістю омніканального маркетингу є не тільки технологічна інтеграція, а й зміна самої філософії взаємодії з клієнтом. Компанії переходять від продуктовоорієнтованої моделі до клієнтоорієнтованої, де в центрі уваги – індивідуальні потреби та очікування споживачів. Це передбачає активне використання CRM-систем, аналітики поведінки користувачів, штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування та персоналізації маркетингових пропозицій.

Одним із ключових результатів впровадження омніканальних стратегій є підвищення лояльності клієнтів. Персоналізований та узгоджений сервіс

підвищує довіру до бренду, збільшує повторні продажі і позитивно впливає на імідж компанії. Дослідження показують, що підприємства, які успішно реалізували омніканальний підхід, демонструють вищий рівень утримання клієнтів, зростання середнього чека та збільшення загального обсягу продажів.

Водночас омніканальність пов'язана і з певними викликами. Інтеграція різних ІТ-систем, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, координація між департаментами – все це потребує значних ресурсів, високого рівня професіоналізму персоналу та системного підходу до організації бізнес-процесів. Невдало реалізований омніканальний підхід може призвести до інформаційного перевантаження клієнтів, що знижує ефективність маркетингових зусиль.

Варто наголосити, що омніканальність тісно пов'язана з цифровою трансформацією бізнесу загалом. Вона передбачає тісну співпрацю маркетингу, продажів, логістики, ІТ та аналітики. Відсутність ефективної внутрішньої координації може стати головною перешкодою на шляху до успішного впровадження омніканального підходу.

Омніканальність сприяє формуванню емоційного зв'язку з клієнтами, підвищує рівень їх залученості і довіри, що в сучасних умовах є важливим фактором сталого розвитку брендів. Водночас системна аналітика дає змогу оперативно реагувати на зміни у споживчій поведінці та адаптувати маркетингові рішення у реальному часі.

З огляду на ці фактори, процес переходу до омніканальної моделі потребує поетапної і ретельної роботи. Основні етапи впровадження омніканальності наведено на рисунку 1.



Рисунк 1 – Етапи трансформації маркетингової стратегії в умовах розвитку омніканальних комунікацій

Таким чином, омніканальність – це не просто модний тренд, а фундаментальна трансформація маркетингової стратегії, що відповідає викликам цифрової епохи. Вона створює нові можливості для компаній, які прагнуть підвищити ефективність взаємодії зі споживачами, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Iryna Zakryzhevskа Marketing strategies in e-commerce: personalised content, recommendations, and increased customer trust / Maciej Potwora, Iryna Zakryzhevskа, Anastasiia Mostova, Vitalii Kyrkovskiy, Volodymyr Saienko // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. Volume 5 (52). – P. 562-573. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.52.2023.4190>

2. Закрижевська І.В. Оцінка ролі споживчої поведінки у формуванні цифрових маркетингових кампаній / І.В. Закрижевська, Є. І. Неделін, Ю. М. Поліщук // *Актуальні питання економічних наук*. (6). 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14289775>

**УДК 658.8:659:174.4.**

**Зубченко В.В.**, канд. екон. наук

*Білоцерківський національний аграрний університет*

### **ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СФЕРІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ**

*Досліджено формування етичних принципів та відповідальності в маркетингових комунікаціях, що передбачає дотримання балансу між комерційними інтересами компанії, потребами споживачів та суспільними цінностями. Це вимагає від маркетингологів створення ефективних кампаній та врахування їхнього впливу задля уникнення маніпуляцій, дезінформації та інших неетичних практик.*

**Ключові слова:** етика, відповідальність, етичні принципи, маркетинг, маркетингові комунікації.

Етичний вимір маркетингових комунікацій у сучасній цифровій екосистемі набуває системоутворюючого значення: довіра споживачів, легітимність брендів та стійкість ринкових відносин залежить від здатності

учасників комунікаційного ланцюга дотримуватися прозорості, чесності та відповідальності. Міжнародні кодекси саморегулювання, наприклад Кодекс реклами та маркетингових комунікацій Міжнародної торгової палати (ICC) [1], Європейський Регламент про цифрові послуги (DSA) [2] та професійні етичні настанови (American Marketing Association) [3], формують багаторівневу систему норм, що визначає допустимі практики, стандарти розкриття інформації та механізми підзвітності для всіх стейкхолдерів – рекламодавців, агентств, платформ, лідерів думок та освітніх інституцій.

Зазначимо, що сучасна етика маркетингу спирається на інтегровану систему норм: чесність і добросовісність повідомлень; відповідальність перед суспільством і вразливими групами; справедливість і недискримінаційність; прозорість походження комерційного контенту; людяність та повага до приватності й даних. У професійній площині такі цінності комплексно сформульовані у Заяві про етику АМА, яка наголошує на прозорості й справедливості як умовах довіри і довгострокової цінності для всіх учасників ринку. Узгоджені з цим підходом норми вимагають правдивості, пристойності та законності рекламної комунікації та забороняють вводити споживача в оману змістом, формою або контекстом [3].

Так, Європейський Регламент про цифрові послуги посилює відповідальність для платформ-посередників щодо прозорості онлайн-реклами (маркування, відомості про таргетинг, доступ до репозиторіїв оголошень) та управління системними ризиками маніпулятивних практик. Для великих платформ недотримання цих правил може спровокувати санкції, наприклад практика попередніх висновків Єврокомісії щодо порушення вимог прозорості реклами окремими сервісами. Це свідчить про етичний мінімум та юридичну підзвітність для рекламних екосистем.

Поряд з тим, європейська політика протидії «грінвошингу» звужує простір для екологічних тверджень без належної верифікації. У 2024 р. ЄС ухвалив заборону на оманливі «зелені» формулювання, які спираються на офсетинг. Дискусія навколо «Директиви щодо зелених тверджень» у 2024–2025 рр. свідчить, що екологічні заяви потребують стандартизованого обґрунтування, незалежної оцінки, доказовості та відповідальності [4, 5].

На рівні саморегулювання оновлені редакції Кодексу ICC та рекомендації Європейського альянсу рекламних стандартів щодо інфлюенсер-маркетингу уточнюють вимоги маркування комерційного змісту та належної ідентифікації реклами. На практиці це означає потребу в належному розкритті інформації й аудиті контенту на предмет відповідності професійним етичним настановам [6].

Поділяємо думку, що ефективна етика маркетингових комунікацій потребує моделі розподіленої відповідальності. Так, рекламодавець гарантує правдивість тверджень, доказовість екологічних/соціальних заяв, відсутність дискримінації; агенція забезпечує належну перевірку носіїв, аудит та маркування; платформи виконують обов'язки прозорості й безпеки, створюють публічні бібліотеки реклами; інфлюенсери здійснюють розкриття інформації і дотримуються вікових та ін. обмежень; SRO/галузеві організації здійснюють

апеляційні процедури й превентивні настанови; академічні інституції формують компетентності, верифікують кейси, проводять незалежні дослідження впливу. Такий багаторівневий підхід поєднує етику з керованою підзвітністю і створює умови для самокоригування ринку під публічним контролем [1].

Отже, відповідальність у маркетингу опирається на активну позицію щодо створення позитивного впливу на суспільство. Запровадження етичних принципів у маркетингових комунікаціях – це нагальна необхідність у сучасному бізнес-середовищі. Компанії, які дотримуються цих принципів зміцнюють свою репутацію та створюють значну цінність для суспільства та своїх клієнтів.

#### Список використаних джерел:

1. Кодекс реклами та маркетингових комунікацій Міжнародної торгової палати. URL: [https://www.icc-austria.org/fxddata/iccws/prod/media/downloads/ICC\\_2024\\_MarketingCode\\_2024.pdf](https://www.icc-austria.org/fxddata/iccws/prod/media/downloads/ICC_2024_MarketingCode_2024.pdf)
2. Закон про цифрові послуги Європейської Комісії (DSA). URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act_en).
3. Заява Американської маркетингової асоціації про етику. URL: <https://www.ama.org/ama-statement-of-ethics>.
4. EU bans «misleading» environmental claims that rely on offsetting. URL: <https://www.theguardian.com/environment/2024/jan/17/eu-bans-misleading-environmental-claims-that-rely-on-offsetting>.
5. European Commission Announces Intention to Withdraw EU Green Claims Directive Proposal. URL: <https://www.lw.com/en/insights/european-commission-announces-intention-to-withdraw-eu-green-claims-directive-proposal>.
6. Sesar V., et al. Relationship between Advertising Disclosure, Influencer Credibility, and Purchase Intention. Journal of Risk and Financial Management, 2022. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/7/276>.

УДК 338.432:339.138:004.67

Артімонова І.В., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ DIGITAL-MARKETING У СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ

*Проаналізовано основні інструменти digital-marketing, що використовуються у сфері агробізнесу для ефективнішого просування агропродукції, залучення клієнтів та підвищення ефективності бізнес-процесів. Досліджено сучасні виклики та тенденції застосування інструментів цифрового маркетингу в агробізнесі.*

**Ключові слова:** цифрові технології, digital-інструменти, маркетингові стратегії, CRM-системи, цільова аудиторія, цифровізація.

Сучасний український агробізнес продовжує функціонувати в умовах повномасштабної війни та глобальних трансформацій, долаючи значні структурні й організаційні труднощі. Для забезпечення сталого розвитку в динамічному середовищі необхідним є врахування ключових тенденцій і

викликів, зумовлених стрімким розвитком цифрових технологій та зміною поведінкових моделей споживачів. Традиційні маркетингові підходи в аграрному секторі поступово втрачають результативність, поступаючись інноваційним маркетинговим digital-інструментам, які забезпечують точніше таргетування, оптимізацію витрат на просування, підвищення ефективності збутових та рекламних процесів та встановлення персоналізованої прямої комунікації з цільовою аудиторією.

Безперечно, що з урахуванням актуальних тенденцій цифрової трансформації, використання інструментів digital-marketing набуває критичного значення для підприємств усіх галузей економіки, зокрема й аграрного сектору. Водночас, варто відзначити, що в умовах цифрової економіки аграрна галузь, як один із ключових секторів національної економіки України, активно адаптується до нових викликів і можливостей. Особливості агробізнесу, такі як сезонність виробництва, специфіка B2B-продажів, територіальна розпорошеність клієнтів та високий ступінь залежності від природно-кліматичних умов, зумовлюють необхідність застосування специфічних підходів до формування цифрових маркетингових стратегій.

Обсяг цифрової економіки України у 2022 р. становив 4,5 ВВП [1]. Згідно з оцінками Українського інституту майбутнього, частка цифрової економіки у ВВП найбільших країн світу в 2030-ті роки досягне 50–60%, а в Україні цей показник може бути ще вищим – 65% ВВП [2].

За даними досліджень AgroPortal, рівень цифровізації аграрного сектору України оцінюється на рівні близько 35%. При цьому великі агрохолдинги впровадили цифрові технології орієнтовно на 15%, тоді як середні та малі підприємства – приблизно на 20%, а відповідно до оцінок експертів, цифровізація дозволяє збільшити прибутковість агробізнесу на 15-20%. Зокрема, встановлено, що системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи) впроваджують 50-60% представників великого бізнесу, 30-40% – середнього та 10% – малого бізнесу [3].

Сучасні інструменти digital-marketing в аграрному секторі забезпечують комплексне розв'язання стратегічних завдань агропідприємств, включаючи підвищення ринкової присутності, географічну диверсифікацію збутових каналів, оптимізацію ефективності рекламних кампаній і зміцнення довіри до бренду. Дослідження показало, що ключові інструменти digital-marketing в агробізнесі мають специфічні особливості застосування, зумовлені галузевою специфікою. Серед основних інструментів digital-marketing, які використовуються у сфері агробізнесу, слід виокремити:

1. Social Media Marketing (SMM) – ведення сторінок у Facebook, Instagram, [YouTube](#), TikTok для залучення цільової аудиторії. Агропідприємства використовують Facebook для B2B-комунікацій з дистриб'юторами та партнерами, демонструючи технологічні процеси вирощування, інновації в агротехнологіях та результати польових випробувань. Instagram слугує платформою для візуалізації якості аграрної продукції, екологічних стандартів виробництва та сертифікацій. YouTube використовується для створення

освітнього контенту про агрономічні практики, детального огляду сільськогосподарської техніки та трансляції процесів збирання врожаю. TikTok дозволяє залучати молодше покоління фермерів через короткі відео про інноваційні рішення та агротехнології.

2. Контент-маркетинг – створення високоспеціалізованого експертного контенту про сільське господарство, що включає агрономічні рекомендації, аналіз ринкових тенденцій, прогнози урожайності та сезонні поради. Агропідприємства розробляють контент-стратегії, синхронізовані з фенологічними фазами розвитку сільськогосподарських культур, забезпечуючи релевантність інформації для цільової аудиторії на кожному етапі вегетаційного періоду.

3. Email-маркетинг – регулярна комунікація з постійними та потенційними клієнтами через розсилки про акції, нові партії продукту, застосування засобів захисту рослин, добрив та насіннєвого матеріалу, особливості агровиробництва з урахуванням регіональних агрокліматичних умов, фаз розвитку сільськогосподарських культур.

4. Пошукова оптимізація (SEO) – оптимізація сайтів агропідприємств, онлайн-магазинів насіння, добрив, техніки чи інформаційних порталів для покращення впізнаваності вебресурсів у пошукових системах, збільшення органічного трафіку та підвищення конверсії.

5. Контекстна реклама – показ рекламних повідомлень (текстових, медійних, відео, товарних), які максимально відповідають на запит користувача у пошуковій мережі. Рекламні кампанії синхронізуються з сільськогосподарським календарем, забезпечуючи максимальну релевантність пропозицій у періоди активних польових робіт, закупівель матеріально-технічних ресурсів та реалізації врожаю.

6. Маркетплейси та агрегатори стають ключовими каналами B2B-торгівлі, забезпечуючи прямий доступ до цільової аудиторії агросектору. Спеціалізовані агроплатформи типу Agri Marketplace, Latifundist та Zakupivli.prom.ua інтегрують функції електронної комерції з аналітичними інструментами, дозволяючи агропідприємствам відстежувати ринкові тренди та оптимізувати цінові стратегії.

Сучасна парадигма digital-marketing в агробізнесі характеризується переходом від односторонньої комунікації до інтерактивної форми взаємодії з аудиторією. Агропідприємства досить часто використовують прямі трансляції польових днів, тематичні форуми та вебінари з агрономічних питань, онлайн-консультації експертів та персоналізовані чат-боти для налагодження персоналізованого контакту з клієнтами. Особливого значення набуває тренд транспарентності та простежуваності походження агропродукції, реалізований через впровадження QR-кодів, GPS-геопозиціонування та blockchain-технологій [4]. Ці інструменти забезпечують повну прозорість логістичного ланцюга «поле–стіл», дозволяючи споживачам відстежувати походження продукції, умови її вирощування, методи обробки та зберігання.

Окремої уваги заслуговує застосування аналітичних інструментів digital-маркетингу в агробізнесі, які включають інтеграцію Google Analytics з агроспеціалізованими CRM-системами та платформами штучного інтелекту для прогнозування агрометеорологічних умов, моделювання попиту на агропродукцію та оптимізації маркетингових бюджетів відповідно до сезонних циклів виробництва.

Таким чином, інтеграція digital-маркетингу в агробізнес створює системні можливості для технологічної модернізації галузі, розширення ринків збуту, підвищення маржинальності агровиробництва та формування прямих комунікаційних зв'язків з кінцевими споживачами.

Проведене дослідження дозволило виявити ключові тенденції розвитку digital-marketing в агробізнесі та сформулювати наступні висновки:

1. Успішність впровадження digital-marketing стратегій безпосередньо корелює з масштабом агропідприємства та його фінансовими можливостями. Великі агрохолдинги демонструють більш системний підхід до цифровізації, тоді як малі та середні господарства частіше використовують окремі digital-інструменти.

2. Ефективність digital-marketing в агробізнесі значною мірою залежить від якості контенту та його релевантності для цільової аудиторії. Освітній контент та експертна аналітика демонструють найвищі показники залученості та конверсії.

3. Інтеграція різних digital-каналів та їх синхронізація з традиційними маркетинговими інструментами забезпечує синергетичний ефект та максимальну ефективність маркетингових інвестицій.

Виходячи із результатів проведених досліджень встановлено, що найбільш перспективним напрямом розвитку digital-маркетингу в агросекторі є застосування big data для прогнозування врожайності, дронів для аероаналізу полів, а також технологій штучного інтелекту для індивідуалізованих консультацій з агротехнології. Такі інновації дозволяють не лише точніше оцінювати ринок та споживчий попит, а й адаптувати маркетингові стратегії до специфічних природно-кліматичних та географічних особливостей регіонів. У підсумку, це створює умови для побудови смарт-агробізнесу, заснованого на принципах сталого розвитку та цифрової оптимізації.

#### Список використаних джерел:

1. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. URL: [https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku?utm\\_source=chatgpt.com](https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku?utm_source=chatgpt.com)

2. Digital Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-3>.

3. Агросектор в Україні диджиталізований на 35%. URL: [https://agroportal.ua/news/ukraina/agrosektor-v-ukrajini-didzhitalizovaniy-na-35-2?utm\\_source=chatgpt.com](https://agroportal.ua/news/ukraina/agrosektor-v-ukrajini-didzhitalizovaniy-na-35-2?utm_source=chatgpt.com)



4. Шпак Н.О., Грабович І.В., Срока В.В. Цифровий та Інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2022. № 1 (9). С. 143–156.

**УДК 658.7:658.8:339.37**

**Бутто Д.О.**, здобувач другого (магістерського) рівня  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах підвищена невизначеність внаслідок численних зовнішніх загроз, зокрема війни в нашій країні, зумовили розриви існуючих ланцюгів постачання, що вимагає від торговельних підприємств формування гнучких і безпечних логістичних бізнес-процесів. Як наголошують науковці, логістика виступає ключовим елементом ланцюга постачання, що забезпечує своєчасне та економічно ефективне переміщення товарів між постачальниками, складами та споживачами [1]. Очевидно, що ефективне управління логістичними бізнес-процесами підвищує оперативну стійкість та конкурентоспроможність торговельних підприємств. Саме тому в нестабільних умовах воєнного часу гуртові та роздрібні підприємства фокусують зусилля на забезпеченні безперервності своєї діяльності: вдосконалення бізнес-процесів у ланцюгах постачання є вирішальним для підтримання стійкості бізнесу й формування нових цінностей для споживачів. Окрім цього розвиток цифрових технологій змінює підходи до управління: автоматизація, штучний інтелект та інтегровані інформаційні системи стають дедалі важливішими для оптимізації логістичних операцій, які також є пріоритетними в освоєнні торговельними підприємствами.

Зазначимо, що логістичні бізнес-процеси торговельних підприємств охоплюють закупівлю товарів, зберігання, розподіл, доставку кінцевому споживачу, фінансові операції та обмін інформацією між учасниками ланцюга постачання. Підприємства досліджуваної сфери економіки розглядають принципи логістики як обов'язкову умову формування конкурентоспроможних ланцюгів постачання, які дозволяють раціонально координувати та контролювати товарорух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, що сприяє гнучкій, своєчасній та надійній організації переміщення товарів [2]. Безперечно, що у підсумку торговельні підприємства досягають підвищення ефективності діяльності, скорочення витрат та оптимальне використання складських і транспортних ресурсів, що веде до зростання задоволеності клієнтів і партнерів.

Основною метою управління логістичними процесами є забезпечення балансу між витратами та параметрами обслуговування проміжних та кінцевих споживачів, що в підсумку забезпечує своєчасну доставку товарів за мінімально

можливою вартістю. Зазначимо, що діяльність торговельних підприємств супроводжується певними галузевими особливостями, серед яких необхідно виділити високу мінливість попиту та його зниження в умовах війни, необхідність забезпечення мультиканальних продажів (онлайн та офлайн), сезонності виробництва та попиту окремих видів товарів, наявність відмінностей на рівні окремих регіонів. Поділяємо думку вітчизняних дослідників про те, що вдосконалення логістичних бізнес-процесів підприємствами торгівлі дозволяє зберігати ритмічність роботи навіть в умовах нестабільності за рахунок їх оптимізації, що забезпечує підтримання стійкості бізнесу [3]. Водночас, нова парадигма управління – це перехід від простої логістики «з точки А до точки Б» до цілісного бізнес-процесу з орієнтацією на клієнта (omnichannel, персоналізація) та високим рівнем інтеграції всіх ланок ланцюга постачання.

Очевидно, що логістичні процеси вітчизняних підприємств торгівлі зазнала значних упродовж останніх п'яти років. До повномасштабного вторгнення багато українських торгових мереж розвивали внутрішню логістику, орієнтуючись на мультиканальність (власні магазини із поєднанням онлайн-торгівлі), поставки на зовнішні ринки. Зазначимо, що одним із найбільш поширених рішень стало впровадження у практичній діяльності системи управління складом та аналіз великих масивів даних для прогнозування попиту. Однак з початком війни логістичні бізнес-процеси зазнали різкої турбулентності внаслідок блокади портів, пошкодження дорожньої інфраструктури, суттєвих змін споживчих потреб населення у період війни

Водночас, існує інформація про те, що незважаючи на надскладні економічні умови функціонування українських торговельних підприємств, вони успішно адаптуються до них. За даними галузевих досліджень, 85% українських транспортно-логістичних компаній або не зупинили діяльність, або повністю відновили свою діяльність Українська логістика швидко пристосувалась до нових реалій: мережі фулфілменту і склади відновлюють та розширюють роботу, а галузь інтегрується у загальноєвропейські маршрути [4]. Так, будуються нові перевалочні комплекси і модернізуються складські хаби як правило за участі агропромислових холдингів та торговельних груп. Деякі великі компанії навіть створюють власні автопарки і логістичні підрозділи, інвестуючи значні кошти в інфраструктуру та цифрову інфраструктуру, що забезпечує безперебійну доставку навіть в умовах обмеженого пропуску через кордони.

Водночас у воєнний період у практиці торговельних підприємств особливого значення набули мультиканальні ланцюги постачання. Як рекомендують українські дослідники, для оптимізації логістики за кризових обставин варто зосереджуватись на плануванні та оперативному коригуванні процесів з урахуванням безпекових аспектів, управлінні запасами та диверсифікації постачальників. Так, підприємства торгівлі запровадили сценарне планування маршрутів, вибудовують альтернативні логістичні шляхи, збільшили мінімальні страхові та оперативні запаси товарів.

На сьогодні основними трендами розвитку бізнес-процесами в логістиці є цифровізація та інноваційні технології. За даними McKinsey, у 2023 р. 87%

компаній-замовників логістичних послуг підтримують або збільшують інвестиції в цифрові рішення з 2020 р., а 93% планують продовжувати інвестувати наступні три роки [5]. Це свідчить про те, що навіть в умовах економічної невизначеності більшість ритейлерів та 3PL-провайдерів розуміють необхідність масштабувати інновації. Запровадження систем управління складом (WMS), транспортом (TMS), автоматизованого сортування та відстеження, аналітики на основі штучного інтелекту тощо дозволяють досягти значних результатів: оптимізація процесів планування, виконання і розрахунків підвищує продуктивність операцій на 10–20% у короткостроковій перспективі, а протягом 2–4 років може дати 20–40% зростання ефективності.

Окрім інноваційних технологій, серед головних трендів розвитку бізнес-процесів торговельними підприємствами слід виділити гнучкість та стійкість ланцюгів постачання в умовах підвищених витрат на транспортування і нестача робочої сили. З метою оптимізації витрат на етапі товароруку продукції логістичні оператори застосовують моделі «fast fashion» і «just-in-time» та одночасно будують буферні запаси для мінімізації форс-мажорних ситуацій. Паралельно розвиваються рішення з інформаційної прозорості: платформи для відстеження вантажів у реальному часі, використання Інтернету речей (IoT) і цифрових двійників транспортних мереж. Такі інструменти дають можливість не тільки знизити витрати, а й оперативно реагувати на порушення ритмичності у ланцюгах постачання. Підтвердженням цього є дані McKinsey про те, що впровадження цифрової логістики підвищує стійкість бізнесу до ризиків через зниження впливу логістичних ризиків на EBITDA до 60%.

Одним із аспектів глобальних змін стала зростаюча роль електронної комерції. Онлайн-ритейл вимагає побудови омніканальних ланцюгів на основі поєднання власних складів з мережами кур'єрської доставки та відділеннями постачальників. Водночас у світовому вимірі має місце підвищений попит на оперативні та екологічнобезпечні ланцюги постачання внаслідок чого поширюються експерименти з дронами, роботами-кур'єрами та електромобілями для останньої милі. Так, Amazon активно інвестує у роботизацію фулфілмент-центрів, що підтверджується такими даними: у 2022 р. компанія продемонструвала декілька прототипів автономних систем, наприклад робота «Cardinal» для підняття важких пакунків), які мають підвищити швидкість сортування й знизити травматизм працівників [6]. Цей досвід переконує про те, що найбільші ритейлери розвивають власні логістичні інновації для скорочення часу доставки і оптимізації витрат.

Зазначимо, що навіть в умовах воєнного часу українські торговельні компанії по мірі власних ресурсних можливостей у своїй діяльності активно використовують міжнародні підходи. Так, одна з найбільших платформ маркетплейсів України – Rozetka зробила значні інвестиції у власні сортувальні центри й IT-системи управління складом, що дозволяє обробляти тисячі замовлень на день і скоротити терміни доставки по країні. Ритейлери споживчих товарів (FMCG - fast moving consumer goods) оновили транспортні парки та налагодили прямі поставки від виробників за рахунок уникнення посередників.

Щодо логістичних операторів, зокрема «Нова Пошта», «Укрпошта» та ін., то ними значно розширено мережі відділень і точки видачі в регіонах, що є критичними для доступності товарів у воєнний час. Завдяки цьому підприємці можуть зберігати бізнес і в окупованих зонах, оскільки продукти й медикаменти доставляються до пунктів видачі за допомогою гуманітарних та приватних коридорів.

Отже, управління логістичними бізнес-процесами торговельних підприємств вимагає поєднання класичних принципів ефективності зі швидкою адаптацією до викликів часу. Глобальні тенденції диктують запровадження цифрових технологій, автоматизації та стійких ланцюгів постачання. У вітчизняних умовах ця трансформація проходить під викликом безпекових і економічних умов, які підвищують ризики логістичної діяльності, що зумовлює торговельні мережі до інвестування капіталу у власну розподільчу логістику, оптимізацію запасів та диверсифікації переліку постачальників з метою забезпечення безперервності роботи навіть в умовах війни. Підсумовуючи вищезазначене можна зробити висновок про те, що поєднання світових практик (цифровізація, мультимодальні мережі) та урахуванням вітчизняних умов щодо активного впровадження інструментів ризик-менеджменту, необхідності адаптації до кризових умов є умовою ефективності логістичних бізнес-процесів у практиці торговельних підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Олифіренко, Ю., & Сидоренко, Г. Напрями адаптації логістичної діяльності торговельних підприємств до умов воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2023. №4 (36). С. 133–144. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-133-144](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-133-144)
2. Логістика: теорія практика: навчальний посібник / А. С. Даниленко, О.М. Варченко, О.В. Шубравська та ін. К.: Хай-Тек Прес, 2010. 408 с.
3. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.
4. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. 15 липня. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>
5. Технологічні тренди від McKinsey: що змінює бізнес у 2023 році. 5 вересня 2023 р. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/tehnologichni-trendy-vid-mckinsey-shho-zminyuye-biznes-u-2023-roczii>
6. Amazon анонсує мобільного автономного робота для переміщення вантажів. 22 червня 2022 р. URL: <https://mezha.media/2022/06/22/amazon-anonsuie-mobilnoho-avtonomnoho-robota-dlia-peremishchennia-vantazhiv/>

Сахаров О.О., здобувач другого (магістерського) рівня,  
Білоцерківський національний аграрний університет

## КЛІЄНТСЬКА ЛОЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНДИКАТОР ПРИВАБЛИВОСТІ ІНВЕСТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ

*Розглянуто клієнтську лояльність у сучасному бізнес-середовищі як один з ключових стратегічних активів, що визначає стабільність грошових потоків та перспективи довгострокового зростання. Наведено переваги та недоліки фінансових індикаторів, що традиційно використовуються для оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Обґрунтовано застосування індексу лояльності до інвестування (ІЛІ) як підходу щодо оцінки інвестиційної привабливості в сучасній аналітиці.*

**Ключові слова:** клієнтська лояльність, інвестиційна привабливість, фінансові індикатори, довіра клієнтів.

В умовах глобалізації, високої конкуренції та нестабільності фінансових ринків традиційні підходи до оцінки інвестиційної привабливості бізнесу вже не забезпечують достатньо повної картини для ухвалення ефективних інвестиційних рішень. Класичні фінансові показники, хоча й залишаються важливими, не враховують повною мірою вплив нематеріальних активів, зокрема рівня довіри клієнтів, брендової репутації та стійкості взаємодії з цільовою аудиторією. Клієнтська лояльність у сучасному бізнес-середовищі розглядається як один з ключових стратегічних активів, що впливає на стабільність грошових потоків, ризики втрати доходів та перспективи довгострокового зростання. Відповідно, зростає потреба в інструментах, які інтегрують фінансові та нефінансові індикатори, включаючи показники клієнтської лояльності, для комплексної оцінки бізнесу з точки зору потенційного інвестора.

Інвестиційна привабливість підприємства визначає його здатність залучати зовнішні інвестиції на вигідних умовах, і є комплексним показником, що поєднує фінансові, економічні, організаційні, управлінські та репутаційні характеристики [1]. Вона залежить як від внутрішніх факторів (ефективність управління, фінансова стабільність, прибутковість), так і від зовнішніх умов (ринкова кон'юнктура, регуляторне середовище, загальна економічна ситуація в країні чи галузі) [2]. Традиційно, для оцінки інвестиційної привабливості використовуються фінансові індикатори: рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), показник ліквідності, коефіцієнт заборгованості, показники EBITDA, чистий прибуток тощо [3]. Однак сучасна економіка потребує ширшого підходу до аналізу інвестиційної привабливості з урахуванням нематеріальних чинників.

Фінансові індикатори дозволяють об'єктивно виміряти ефективність функціонування підприємства та рівень ризиків для інвестора. До переваг цього підходу належать об'єктивність, стандартизованість та доступність інформації. Водночас, фінансові показники мають обмежену здатність передбачати

довгостроковий потенціал розвитку, особливо у сфері інноваційного бізнесу, стартапів та цифрових компаній, де значну роль відіграють нематеріальні активи. Крім того, маніпулювання фінансовою звітністю, різні підходи до обліку та залежність від зовнішнього середовища можуть знижувати достовірність висновків, зроблених виключно на основі фінансових даних.

Нематеріальні активи, такі як бренд, репутація, якість клієнтського досвіду, лояльність клієнтів та інтелектуальний капітал, дедалі більше впливають на ринкову вартість компаній. Інвестори оцінюють не лише те, наскільки прибутковою є компанія зараз, а й наскільки стійкою вона буде у майбутньому. Високий рівень нематеріальних активів свідчить про стійкість бізнес-моделі, сильну позицію на ринку, високу впізнаваність бренду та лояльність клієнтів – що, у свою чергу, знижує ризики для інвестора [4].

Лояльні клієнти частіше повертаються, витрачають більше, рекомендують компанію іншим та забезпечують стабільні грошові потоки. Крім того, утримання існуючих клієнтів дешевше, ніж залучення нових. У цьому контексті клієнтська лояльність набуває особливого значення для інвесторів, які зацікавлені у довгостроковій стабільності бізнесу.

Такі показники, як Net Promoter Score (NPS), коефіцієнт утримання клієнтів (customer retention rate) і рівень відтоку клієнтів (churn rate), можуть слугувати важливим доповненням до фінансових даних під час оцінки потенціалу компанії.

Поняття «інвестиційна лояльність» пропонується як нова категорія в системі оцінки інвестиційної привабливості. Воно відображає рівень довіри, яку компанія викликає у потенційних інвесторів не лише через фінансові показники, але й через репутаційні, нефінансові та емоційні чинники. Інвестиційна лояльність – це інтегрована характеристика, яка включає оцінку фінансової стійкості, прозорості, відповідальності перед клієнтами та суспільством, активність у комунікаціях з інвесторами та загальний рівень довіри до бренду.

Стартапи з обмеженою фінансовою історією можуть підвищити свою привабливість за рахунок клієнтської бази, активності IR та відповідальності перед суспільством.

Запропонований у межах дослідження індекс лояльності до інвестування (ІЛІ) є новим підходом до аналізу інвестиційної привабливості, що дозволяє оцінити не лише поточну фінансову стійкість компанії, а й її потенціал зростання через призму довіри клієнтів, ефективності управлінських практик, активності Investor Relations (IR) та відповідності ESG-принципам.

ІЛІ дозволяє представити потенційним інвесторам цінність бізнесу поза межами фінансової звітності.

Венчурні фонди можуть інтегрувати ІЛІ у свої алгоритми оцінки стартапів. Аналітичні платформи можуть використовувати ІЛІ як новий тип скорингової моделі для оцінки нефінансових ризиків і довгострокової стійкості компаній.

Отже, клієнтська лояльність має прямий вплив на довіру інвесторів та забезпечує новий вимір при аналізі компаній. Використання індексу дозволяє стартапам, діючим компаніям краще позиціонуватись для залучення капіталу та

має потенціал для широкого впровадження в інвестиційну аналітику і консалтинг.

#### Список використаних джерел:

1. Гріненко А. О. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств в умовах нестабільного середовища / А. О. Гріненко // Фінанси України. – 2021. – № 4. – С. 55–62.
2. Шевченко О. П. Інституційні та ринкові чинники інвестиційної привабливості / О. П. Шевченко // Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка. – 2019. – № 1(53). – С. 134–139.
3. Іванова Т. В. Методичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств / Т. В. Іванова // Бізнес Інформ. – 2020. – № 3. – С. 88–93.
4. Ткаченко Л. В. Вплив нематеріальних активів на інвестиційну привабливість підприємства / Л. В. Ткаченко // Економічний простір. – 2022. – № 173. – С. 25–32.

#### УДК 658.5:33.01

**Вихор М. В.**, канд. екон. наук

*Білоцерківський національний аграрний університет*

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Розглянуто сутність, структуру та складові організаційно-економічного механізму управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Акцентовано увагу на поєднанні організаційної та економічної складових, які забезпечують ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Охарактеризовано основні підходи до вивчення механізму управління — процесний, структурний, функціональний та інтеграційний, що дозволяють забезпечити адаптивність і стійкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.*

**Ключові слова:** організаційно-економічний механізм, управління підприємством, організаційна складова, економічна складова, ефективність.

Сучасні вітчизняні підприємства функціонують у складних динамічних умовах, що, першочергово, вимагає наявності гнучкої і ефективної системи менеджменту. Вплив глобалізаційних, цифрових технологій, зміни ринкового середовища та зростаюча конкуренція породжують перед підприємствами все нові виклики. У цих умовах фактором першочергової важливості є ефективне використання всіх ресурсів підприємства, що може бути забезпечено через добре налагоджений та ефективно функціонуючий організаційно-економічний механізм управління. Саме це може дозволити підприємству швидко і ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зміцнити власні позиції.

Відповідно, в управлінській літературі нараховується значна кількість трактовок сутності категорії «організаційно-економічного механізму управління». Не вдаючись до детального аналізу позицій авторів, зазначимо, що під організаційно-економічним механізмом управління підприємствами слід розуміти як систему інструментів для регулювання процесу діяльності суб'єктів

господарювання, та досягнення поставлених стратегічних цілей суб'єктами підприємницької діяльності [1, с. 222].

При цьому економічна складова організаційно-економічного механізму відповідає за фінансове забезпечення та здійснює контроль і оцінку ефективності діяльності, а організаційна складова включає організацію економічних цілей, обґрунтування методів організації і регулювання діяльності, впровадження прогресивних форм організації праці та ефективної системи мотивації діяльності [2, с 138]. Це дає підставу виділити, у структурі організаційно-економічного механізму управління дві складові: організаційну і економічну (табл. 1).

Організаційні методи організаційно-економічного механізму управління підприємств розглядаються як комплекс способів і прийомів впливу на працівників, які ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративних повноваженнях керівництва. Економічні методи організаційно-економічного механізму управління – це методи, які реалізують матеріальні інтереси у виробничих процесах чи будь-якій іншій діяльності з використанням товарно-грошових відносин. [3, с 64].

Організаційно-економічний механізм управління підприємствами розглядається, також із позицій процесного, структурного, функціонального та інтегрального підходів.

**Таблиця 1. Склад та структура організаційно-економічного механізму управління підприємством.**

Організаційно-економічний механізм управління підприємством	
Організаційний механізм	Економічний механізм
<ul style="list-style-type: none"> <li>- вибір і обґрунтування оперативних та стратегічних методів управління діяльністю на конкретному підприємстві;</li> <li>- побудова раціональної організаційної структури підприємства;</li> <li>- впровадження прогресивних форм організації праці й ефективної системи мотивації діяльності;</li> <li>- використання принципів кадрового менеджменту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансове забезпечення розроблення і реалізації проектів;</li> <li>- проведення фінансової експертизи господарської діяльності елементів інтегрованої корпоративної системи;</li> <li>- визначення економічної ефективності та економічної привабливості інвестиційних проектів та програм системи;</li> <li>- контроль та оцінка ефективності господарської діяльності</li> </ul>

Джерело: побудовано на основі: [3, с.63].

Відповідно до процесного підходу, організаційно-економічний механізм управління підприємством розглядається як сукупність процесів і методів, що охоплюють планування, організацію, контроль та регулювання діяльності підприємства, спрямованих на досягнення його цілей в умовах динамічного ринкового середовища.

Згідно із структурного підходу, організаційно-економічний механізм управління підприємством представляє собою систему управлінських і економічних структур та інструментів, які забезпечують координацію і



інтеграцію функціональних підрозділів підприємства для ефективного досягнення бізнес-цілей.

Функціональний підхід характеризує організаційно-економічний механізм управління підприємством через управлінські функції, такі як планування, організація, контроль і мотивація, а також економічні інструменти, які разом забезпечують ефективність і стійкість діяльності підприємства.

Згідно із інтеграційного підходу організаційно-економічний механізм управління підприємством є інтегрованою системою, що поєднує організаційні структури, економічні інструменти і управлінські процеси для забезпечення оптимального функціонування підприємства і адаптації до змінюваного середовища [4, с 137].

Досліджуючи різні аспекти організаційно-економічного механізму управління, науковці виділяють, також, основні функції, які він має забезпечувати. Це прогнозування та планування, організація, координація, регулювання, контроль і мотивація, інформаційне забезпечення, інновації. Реалізація згаданих функцій забезпечить функціонування організаційно-економічного механізму управління як єдиного цілого [4, с 138].

#### **Список використаних джерел:**

1. Жихарцева О. О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю господарської діяльності інтегрованих корпоративних системах. Сталий розвиток економіки, 2017. № 2. С. 221-225.
2. Фесенко І. А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. Вісник економічної науки України, 2010. № 1. С. 138-142.
3. Куцик В. І. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності інтегрованих корпоративних систем. Наук. вісник Херсонського державного університету, 2017. Вип. 27. Ч.1. С. 62-65.
4. Калінін Д. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління підприємством. Економіка: реалії часу. 2024. № 6. С. 135-144.

**УДК: 338.28:004.67**

**Хахула Б.В.**, доктор філософії в галузі економіки, доцент

**Хахула Л.П.**, канд.. пед.. наук, доцент

*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

*Розглянуто питання розвитку і використання цифрових комунікацій у діяльності організації. Визначено, що цифрові технології дозволяють автоматизувати та оптимізувати багато бізнес-процесів організації, допомагають їм швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі, стимулюють інноваційний підхід до вирішення завдань, здійснюють швидку модифікацію стратегій та планів.*

**Ключові слова:** комунікація, цифрова комунікація, інноваційний розвиток, інформація, цифрові технології, цифрові інструменти.

Розвиток економіки країни у сучасних умовах глобалізації економічних відносин потребує підвищення рівня інноваційного розвитку з боку підприємств. На сьогодні, інноваційна активність підприємства є однією з основних умов формування конкурентоздатної перспективи його розвитку. Сучасний світ складно уявити без цифрових технологій і різноманітних гаджетів, що не лише слугують інструментом для досягнення певних цілей, а є продовженням пам'яті, думок та дій людини. Щороку кількість користувачів всесвітньої мережі зростає, доступнішими стають і інформація, і швидкість, з якою її можна отримати.

Поява сучасних концепцій функціонування галузей народного господарства дала можливість впровадити елементи стратегічного розвитку, включаючи цифрові технології в технологічний процес виробництва та управління. Впровадження цифрових технологій в сучасних умовах ведення бізнесу передбачає не лише пілотні інші технології модернізації галузі, але й інтеграцію, мультипластинчасті форми співпраці.

Цифрові комунікації – це обмін цифровим контентом у мережевому середовищі з використанням онлайн-технологій, інтернету та різноманітних технічних засобів, що дають змогу обробляти, зберігати й поширювати інформацію. Цей вид спілкування між людьми ґрунтується на принципах мультимедійності, он-лайн-доступності контенту та використанні таких діджитал-каналів, як вебсайти, імейли, соціальні медіа тощо. Сучасні цифрові комунікації являють собою персоналізовану онлайн-взаємодію бізнес-організації з ключовими споживачами інформаційного контенту, що здійснюється за допомогою використання різних інформаційних технологій комунікації [1].

Перевагами сучасних цифрових комунікацій є: швидкість обміну інформацією (у текстовому, відео, аудіо, графічному форматах); зручність використання (через різноманітні гаджети); можливість ефективно взаємодіяти за рахунок поєднання усних і письмових комунікацій; можливість пришвидшити чи відтермінувати відповіді; легкість відтворення інформації та її збереження; можливість створення віртуальних спільнот за сферою інтересів діяльності, а також відсутність обмежень територіально та у просторі. Але цифрові комунікації потребують певних компетенцій користувачів та передбачають необхідність фінансових вкладень у програмне забезпечення, а також існує підвищена вірогідність маніпулювання фактами й спотворення інформації, ризик інформаційного перевантаження, хакерських атак і крадіжки даних тощо [2]. Отже, є достатньо і переваг, і загроз діджиталізації бізнес-відносин. Задля уникнення останніх важливо вибудувати якісну систему економічної, а в її межах – інформаційної безпеки організації, яка характеризує стан доступу організації до інформації, її захищеності, зберігання, ефективності використання інформаційно-аналітичної роботи з зовнішніми та внутрішніми суб'єктами, здатність інформаційно-аналітичної системи суб'єктів господарювання до розвитку. Від якості інформаційно-

аналітичного забезпечення безпосередньо залежить ефективність управління розвитком та забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах глобальної цифровізації. Таким чином, топ-менеджмент організації має не тільки визначитися з відповідальними фахівцями за становлення і розвиток системи цифрових комунікацій організації, а й чітко інституціалізувати такі управлінські аспекти, як елементи комунікативної політики, елементи цифрової інформаційно-комунікаційної системи, канали поширення даних, а також механізми та інструментарій управління системою цифрових комунікацій.

Важливою особливістю становлення і розвитку системи цифрових комунікацій для організації є аналіз практик поширення інформації у цифровому середовищі. В головному така інформація стосується популяризації торгових марок і товарних значків підприємства, що, своєю чергою, потребує визначення цифрової стратегії бренд-менеджменту. Головними напрямками просування брендів є всі канали комунікації, що включають вебсайти, електронну пошту та соціальні медіа. Крім того, оптимізація пошукових засобів є одним з основних інструментів для генерації трафіку на вебсайті. Вже перша сторінка пошукової видачі має відображати інформацію, яку важливо донести про бренд. Оскільки середовище онлайн-комунікації динамічно змінюється, на практиці створення системи цифрових комунікацій підприємства беруть до уваги базові моделі з урахуванням специфіки того чи іншого ринку та, відповідно, його цифрового середовища та навіть цифрової кон'юнктури [3].

Цифрові інструменти допомагають ефективніше організовувати робочий процес, координувати команди та відстежувати результати. Дистанційна робота та глобальна комунікація дає змогу співпрацювати з колегами, партнерами і клієнтами незалежно від географічного розташування, створювати глобальні команди та залучати експертів з усього світу. Аналіз даних та прийняття рішень на підставі даних надає можливість збирати та аналізувати великі обсяги даних щодо діяльності компанії, ринку та споживачів. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення та вдосконалювати стратегії. Цифрові канали комунікації, такі як електронна пошта, чати, соціальні мережі тощо, дозволяють забезпечити ефективну співпрацю всередині організації та з її зовнішніми контактами. Автоматизація процесів зменшує час та зусилля, витрачені на адміністративні процеси [4].

Впровадження цифрових інструментів та нових форматів роботи приваблює молодих талановитих фахівців, які звикли до цифрового середовища. Цифрові технології допомагають організаціям швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі, стимулюють інноваційний підхід до вирішення завдань, здійснюють швидку модифікацію стратегій та планів. Ці ключові аспекти цифрового менеджменту взаємодіють між собою, допомагають забезпечити ефективну комунікацію, співпрацю та обмін інформацією, адаптуватися до змін, зробивши робочі процеси більш гнучкими, продуктивними і досягати більшого успіху в сучасному цифровому

середовищі.

#### Список використаних джерел:

1. Олтаржевський Д. О. Цифрові комунікації: навчальний посібник із дисципліни «Медіавиробництво: промоція». Д. О. Олтаржевський. Київ : ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 120 с.
2. Глебова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9277>
3. 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>
4. 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.

УДК330.837:005.21:338.436

**Вихор В. М.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії),  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

### ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Охарактеризовані інституційні основи стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Окреслені проблеми аграрного сектору економіки, які потребують належного інституційного забезпечення.*

*Ключові слова: сільськогосподарські підприємства, стратегічний розвиток, інституційні основи.*

Інституційною основою стратегічного розвитку аграрного сектору України є такі основоположні документи як Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 [1], Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 року, № 1163-р [2]. На регіональному рівні в Україні, також, розроблялися аналогічні документи. Для прикладу, у Київській області були розроблені і введені у дію Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 року [3] та Комплексна програма розвитку сільського господарства та сільських територій Київської області на 2024-2027 роки (нова редакція) [4].

У кожному із цих документів визначені мета та стратегічні цілі розвитку сільського господарства України і відповідних регіонів, та шляхи їх досягнення (табл.1).

У Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року констатується, що аграрний сектор України ефективно

інтегрувався у світову продовольчу систему і відіграє важливу роль для покращення соціально-економічної ситуації та забезпечення продовольчої безпеки держави і глобальних продовольчих ринків.

Зокрема, зазначено, що в умовах військової агресії Російської Федерації аграрний сектор України є вагомим фактором забезпечення національної безпеки, збереження державності і суверенітету України та стабільності на основних світових ринках продовольства, зокрема одному з ключових - зерновому ринку.

В той же час, у згаданому документі окреслені ті проблеми, із якими зіштовхнулося вітчизняне сільське господарство, зокрема, підвищення ризиків втрат доходів, незавершеність земельної реформи, обмеження експорту аграрної продукції, зростання вартості ресурсів для виробництва на фоні зниження закупівельних цін на більшість видів аграрної продукції.

Більшість із цих проблем не можуть бути вирішені без належного інституційного забезпечення, що також відмічено у Стратегії. Зокрема, вказано, що зазначені негативні явища без належних заходів з удосконалення державної аграрної політики унеможливають сталий розвиток та відновлення виробництва, негативно впливають на добробут населення і навколишнє природне середовище, а також можуть становити ризики для забезпечення продовольчої та екологічної безпеки [2].

**Таблиця 1. Стратегічні цілі розвитку сільського господарства України**

Назва документу	
<b>Національна економічна стратегія на період до 2030 року.</b>	<b>Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року.</b>
Мета та стратегічні цілі розвитку сільського господарства	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення гравців ринку якісною інфраструктурою (земля, зрошувальні системи, фінанси, освіта та наука, транспорт, потужності зберігання);</li> <li>- створення умов для виробників щодо можливості забезпечення доступними матеріально-технічними ресурсами;</li> <li>- збалансування виробництва високо- та низько маржинальних продуктів для збільшення прибутковості сектору;</li> <li>- сприяння розвитку та повноцінному забезпеченню ринку для функціонування переробки;</li> <li>- оптимізація збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках;</li> <li>- забезпечення виробництва та експорту безпечної та здорової сільськогосподарської та харчової продукції</li> </ul>	<p>Стратегічна ціль 1. Формування державної політики розвитку сільського господарства та сільських територій (інституційна спроможність)</p> <p>Стратегічна ціль 2. Задоволення суспільних потреб у високоякісних, поживних і безпечних харчових продуктах та забезпечення продовольчої безпеки.</p> <p>Стратегічна ціль 3. Забезпечення стійкості сільськогосподарського сектору, підтримка справедливого доходу виробників та підвищення їх конкурентоспроможності</p> <p>Стратегічна ціль 4. Ефективне використання земель, їх розмінування, проведення земельної реформи.</p> <p>Стратегічна ціль 5. Кліматично орієнтоване сільське господарство: пом'якшення наслідків змін клімату та адаптація до них</p> <p>Стратегічна ціль 6. Модернізація аграрного сектору: розвиток переробки, інновації, цифровізація та обмін знаннями</p> <p>Стратегічна ціль 7. Створення умов для розвитку сільських територій</p>
---	---

Джерело: узагальнено на основі [1,2].

В узагальненому вигляді, як зазначають фахівці, Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року, зосереджена на наступних основних напрямках:

- адаптація державної політики розвитку сільського господарства та сільських територій у контексті підготовки до вступу в ЄС з урахуванням таких сфер особливого інтересу України, як земельна реформа, зрошення, повоєнне відновлення та підтримка розвитку;
- інституційне зміцнення та розбудова спроможності для розроблення необхідних систем;
- прискорення процесу узгодження правових актів у сфері сільського господарства та санітарного і фітосанітарного контролю із стандартами ЄС;
- сприяння розвитку малих виробників та сільських територіальних громад;
- визначення базових і цільових показників екологічних і кліматичних дій, розроблення науково обґрунтованого програмування та ефективного фінансового управління та механізмів моніторингу [5].

Це саме ті напрямки розвитку аграрного сектору економіки України, які потребують належного інституційного забезпечення, без чого стратегічні цілі розвитку сільського господарства та сільських регіонів не можуть бути досягнуті.

### Список використаних джерел:

1. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text).
2. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>.
3. Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 року. URL: [https:// kor.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/dodatok\\_Stratehii\\_2027\\_\\_na\\_04\\_12\\_compressed-1.pdf](https://kor.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/dodatok_Stratehii_2027__na_04_12_compressed-1.pdf)
4. Комплексна програма розвитку сільського господарства та сільських територій Київської області на 2024-2027 роки (нова редакція). URL: <https://kor.gov.ua/wp-content/uploads/2024/07/Prohrama1.pdf>.
5. Коваленко Т. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року. URL: <https://hospodar.ua/post/8735->

**УДК 005.71:330.33**

**Артеменко В. Р.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ НА ЗАСАДАХ ESG-КОНЦЕПЦІЇ**

*Розкрито сутність ESG як сучасного управлінського підходу, що поєднує екологічну відповідальність, соціальну стійкість і прозоре корпоративне врядування. Досліджено особливості трансформації системи управління групою компаній Bosch на основі ESG-концепції.*

***Ключові слова:** ESG, Bosch, стратегічне управління, сталий розвиток, корпоративна відповідальність, нефінансова звітність.*

ESG (Environmental, Social, Governance) – це концепція, яка охоплює три ключові аспекти діяльності компанії: екологічний (E), соціальний (S) та управлінський (G). Вона використовується для оцінки впливу бізнесу на навколишнє середовище, суспільство та ефективність корпоративного управління. Такий підхід дозволяє інвесторам, споживачам та іншим зацікавленим сторонам приймати обґрунтовані рішення щодо взаємодії з компанією, враховуючи не лише фінансові показники, але й нефінансові фактори, які впливають на довгострокову стійкість бізнесу [1].

Регулювання ESG на глобальному рівні формується під впливом низки міжнародних ініціатив, директив та стандартів, які задають загальний вектор розвитку для держав і бізнесу: OECD Guidelines for Multinational Enterprises – Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств; Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 “Керівництво з соціальної відповідальності”; Цілі сталого розвитку ООН (SDGs), 2015 р.; GRI Standards (Global Reporting Initiative) – Глобальна ініціатива звітності; CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive); TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures), а також Закон про належну перевірку ланцюгів постачання (LkSG - Supply Chain Due

Diligence Act), набув чинності у Німеччині з 1 січня 2023 р. для компаній з чисельністю понад 3000 працівників, а з 2024 р. – понад 1000.

В Україні ESG-регулювання поки перебуває на стадії адаптації до вимог ЄС. Ключовими документами є:

- Стратегія сталого розвитку "Україна 2030", яка містить орієнтири щодо дотримання ESG-принципів у держсекторі;
- гармонізація українського законодавства з CSRD в межах Угоди про асоціацію з ЄС;
- Паризька кліматична угода, ратифікована Україною у 2016 р., яка передбачає поступове зниження викидів парникових газів і перехід до низьковуглецевої економіки;
- Стратегія формування та реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2035 року;
- рекомендації НКЦПФР щодо добровільного розкриття нефінансової звітності за стандартами GRI;
- з 2018 р. великі компанії зобов'язані подавати Звіт про управління, де частково розкривається питання сталого розвитку, і з року в рік підвищуються вимоги до розкриття інформації.

Отже, на сьогодні в Україні немає єдиного закону чи нормативного акту, який би прямо регулював впровадження ESG у діяльність українських компаній, проте вони все частіше орієнтуються на вимоги іноземних партнерів, інвесторів та фінансових установ, які включають ESG-фактори у свої кредитні або інвестиційні рішення.

Нині оцінювання ESG-чинників набуває ключового значення, адже воно дає змогу визначити рівень стійкості, відповідальності та прозорості бізнесу. Ефективна ESG-оцінка дозволяє підприємству підвищити інвестиційну привабливість, знизити ризики, підготуватися до змін регуляторних вимог та покращити репутацію [2].

До основних інструментів оцінювання відповідності підприємств критеріям ESG належать рейтингові системи (рейтинги агентств MSCI ESG Ratings, Sustainalytics, FTSE Russell ESG Ratings), інструменти внутрішньої самооцінки ESG-діяльності (внутрішні аудити, опитування співробітників, спеціальні метрики, наприклад: рівень викидів CO<sub>2</sub> на одиницю продукції), стандартизовані рамки звітності (GRI, SASB, TCFD, CDP), аналітичні інструменти, що допомагають агрегувати дані та візуалізувати ESG-метрики. Вони широко використовуються на міжнародному рівні, великі українські компанії (зокрема, українські експортери) вже змушені враховувати ці показники для збереження доступу до ринків. Для українських підприємств, зокрема середнього бізнесу, найбільш доцільним на перших етапах є поєднання внутрішніх аудитів, впровадження базових метрик (наприклад, енергоспоживання, соціальні опитування) та поступовий перехід до стандартизованої звітності, орієнтованої на міжнародні вимоги, що дозволить підвищити прозорість, зміцнити репутацію та підготувати бізнес до інтеграції у світову економіку.



Слід зазначити, що компанія YouControl, з якою Білоцерківський національний аграрний університет підписав Меморандум про співробітництво, презентувала перший в Україні модуль для оцінки ESG-ризиків – «ESG-профіль», який дозволяє перевіряти контрагентів і власний бізнес через призму екологічних та соціальних ризиків. Вказаний модуль агрегує дані з понад 30-ти джерел (про ресурсні платежі, дозволи на викиди, декларації про відходи тощо) і базується на методологіях Фонду розвитку підприємництва та ЄБРР. «ESG-профіль» підвищує надійність перевірок та допомагає бізнесу вдосконалювати власні показники відповідно до міжнародних вимог [3].

Вже сьогодні ESG-оцінку від українського бізнесу можуть вимагати:

- Міжнародні донори та партнери (міжнародні інституції, які фінансують банки в межах державних програм: Світовий банк, Німецький банк розвитку, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародна фінансова корпорація), які вимагають, щоб при видачі кредитів дотримувалися стандартів екологічної та соціальної оцінки (наприклад, кредит за програмою «5-7-9», що фінансується Світовим банком, включає обов'язкову перевірку підприємства на відповідність ESG-принципам);

- партнери з ЄС та США, для яких ці критерії часто є ключовими при виборі контрагента; дотримання принципів сталого розвитку може бути обов'язковою умовою з боку регуляторів в країнах, де підприємство планує працювати;

- українські банки при кредитуванні перевірятимуть не лише фінансову звітність бізнесу, а й його вплив на довкілля, працівників і прозорість управління; Національний банк України наразі готується до запровадження обов'язкової ESG-звітності (відповідні стандарти описано у Білій книзі сталого фінансування);

- нині вже існують практики, коли оцінка екологічних і соціальних ризиків є обов'язковою умовою для участі у державних програмах фінансування [3].

Компанія YouControl вважає, що дотримання принципів ESG дає можливість українським компаніям: отримати пільговий кредит або грант; уникнути відмови від банку через недотримання екологічних/соціальних норм; підготуватися до вимог ЄС (після вступу в Євросоюз дотримання ESG буде обов'язковим для бізнесу, який хоче вийти на міжнародний ринок); продемонструвати інвесторам прозорість і надійність [3].

Отже, на сьогодні ESG-концепція розглядається як один із найважливіших підходів до забезпечення стійкого розвитку підприємства. Її впровадження дозволяє бізнесу не лише відповідати сучасним вимогам ринку, а й закладати фундамент для довгострокового зростання, враховуючи глобальні виклики, такі як зміна клімату, соціальна нерівність, вимоги до прозорості управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н. ESG: ключові поняття для бізнесу та інвесторів. URL: <https://sk.ua/uk/esg-kljuchovi-ponjattja-dlja-biznesu-ta-investoriv/>
2. Павліха Н. В. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22>

УДК 658.5:004.4

Гринчук Ю. С., д-р екон. наук

Лапай А. Р., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Білоцерківський національний аграрний університет

## УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ

*Використання ІТ стало необхідним інструментом для сучасного управління підприємством, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним в умовах цифрової трансформації економіки.*

*Ключові слова: оптимізація процесів, безпека даних, автоматизація, підвищення ефективності, зниження витрат.*

Управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій передбачає використання комплексних програмних продуктів (ІТ-систем), які об'єднують апаратне та програмне забезпечення, а також персонал для збору, обробки, зберігання та розповсюдження інформації.

Неодмінною умовою ефективного функціонування підприємства є повне і достовірне інформаційне забезпечення бізнес-процесів [1].

Ключові аспекти управління діяльністю підприємств на основі сучасних інформаційних систем і технологій включають автоматизацію процесів, аналіз даних для прийняття рішень, підвищення продуктивності, зниження витрат та забезпечення безпеки даних. Використання ІТ допомагає зробити бізнес більш ефективним, гнучким та конкурентоспроможним, відкриваючи нові можливості для його зростання.

ІТ-технології дозволяють підприємствам у режимі реального часу: аналізувати дані для прийняття швидких та обґрунтованих рішень, відстежувати виробничі процеси, автоматизувувати рутинні завдання, покращувати комунікацію всередині компанії та з клієнтами. Це підвищує ефективність роботи, знижує витрати та надає конкурентні переваги. Впровадження інформаційних технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність, зменшити витрати та покращити якість послуг і товарів. Застосування сучасних ІТ-рішень допомагає підвищувати продуктивність, забезпечувати безпеку даних та надає можливість працювати більш гнучко.

Системи управління підприємством (ERP), системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інші програми дозволяють централізовано збирати, зберігати та обробляти величезні обсяги даних.

Системи управління ERP (Enterprise Resource Planning) в аграрних підприємствах – це комплексні програмні рішення для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, що охоплюють облік, планування, фінанси,

управління виробництвом та персоналом. Вони допомагають підвищити ефективність, прозорість та конкурентоспроможність, зокрема, шляхом автоматизації обліку біологічних активів, планування врожайності, управління витратами та аналізу діяльності.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій змінює сам підхід до управління підприємством і його «традиційну» бізнес-стратегію. Основними перевагами цифрової трансформації підприємств є: гнучкість і прискорення бізнес-процесів; інноваційні можливості для розвитку бізнесу; використання сучасних технологій для роботи з даними [2].

Сучасні технології підвищують безпеку та надійність управління підприємством через впровадження систем кібербезпеки, автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітики великих даних, хмарних рішень та систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Ці технології допомагають мінімізувати людські помилки, захищати від загроз, забезпечувати безперервність бізнесу та приймати обґрунтовані рішення.

Інформаційні технології в аграрних підприємствах застосовуються для моніторингу полів, точного землеробства, автоматизації сільськогосподарської техніки та управління даними. Прикладами є використання дронів для картографування та аналізу врожаю, систем GPS на техніці для оптимізації посіву та зрошення, а також автоматизованих систем управління для обробки даних, що підвищує ефективність та продуктивність виробництва.

Системи зв'язку в аграрних підприємствах допомагають в управлінні та аналізі, надаючи дані з GPS, які дозволяють створювати карти полів, аналізувати рельєф, ефективність зрошення та інші аспекти роботи. Застосування цих систем включає використання точних GPS-приймачів, які забезпечують точність навігації для сільськогосподарської техніки.

В сучасних умовах швидкість та точність прийняття управлінських рішень є ключовим фактором для створення конкурентоспроможного бізнесу. Для досягнення ефективної роботи організацій та підприємств необхідно використовувати цифрові технології [3].

Управління підприємствами на основі сучасних технологій означає застосування новітніх методів та інструментів для підвищення ефективності діяльності. Це включає використання інноваційного менеджменту, системного та ситуаційного підходів, а також цифровізацію процесів для оптимізації прийняття рішень. Сучасні технології дозволяють впроваджувати науково обґрунтовані заходи, що базуються на аналізі трудових процесів для досягнення цілей організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Трященко В. А., Титар Т. Р. Управління інформаційним забезпеченням підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 44. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-109>
2. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 1(85). 2022. С. 72-81. DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.06>

3. Обиденнова Т., Васильєв В. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. Випуск 15(30). 2023. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12)

**УДК 631.115.1:65.012.8:005.935**

**Вернюк Н.О.**, к.е.н., доцент,  
*Уманський національний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Розглянуто сутність та переваги впровадження процесного підходу в управління операційною діяльністю аграрних підприємств. Обґрунтовано, що процесне управління сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери за рахунок структуризації бізнес-процесів і використання сучасних інформаційних систем. Визначено основні переваги та недоліки впровадження процесного підходу, а також умови його ефективного реалізації в аграрному секторі.*

**Ключові слова:** процесний підхід, бізнес-процес, операційна діяльність, аграрні підприємства, управління.

Сучасні умови жорсткої конкуренції серед аграрних підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях зумовлюють потребу у впровадженні інноваційних управлінських підходів. Одним із таких підходів є процесне управління, що дозволяє аграрним структурам підвищувати свою гнучкість, ефективність та конкурентоспроможність. Підприємства, що застосовують процесний підхід, отримують значні конкурентні переваги, що робить його. Тому вивчення сутності процесного підходу та обґрунтування його доцільності в управлінні аграрними підприємствами є перспективним напрямом у розвитку менеджменту аграрної галузі в сучасних умовах господарювання.

За визначенням І. В. Конової, процесний підхід до управління є сучасним та результативним інструментом, що дозволяє створювати інформаційні бази, уніфікувати принципи управління та забезпечувати якість виробничих процесів [1, с. 148].

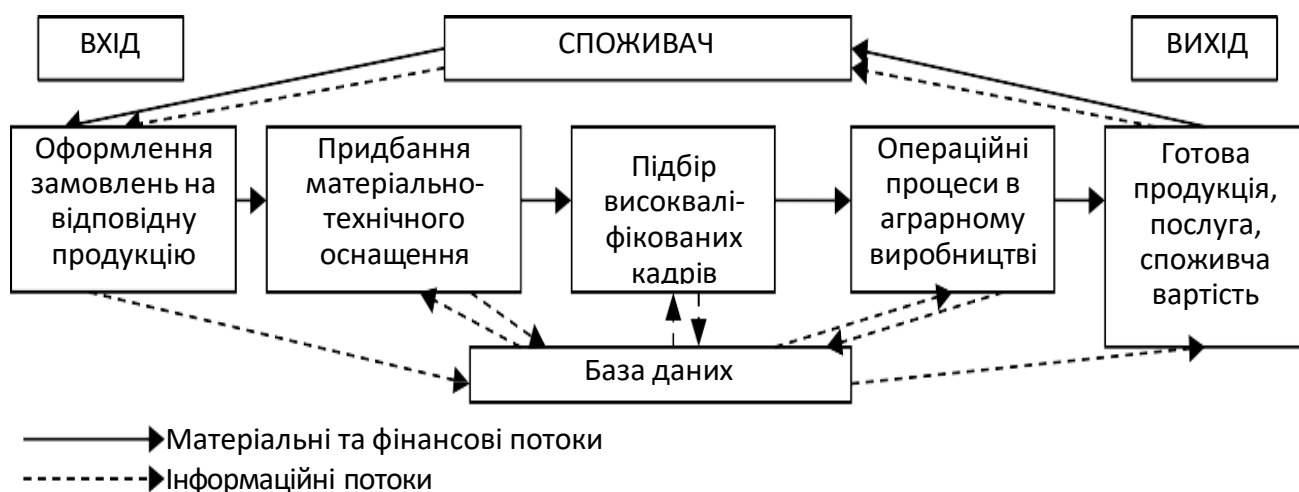
О. М. Костіна акцентує увагу на необхідності процесної реструктуризації, що передбачає зміну структури організації з метою підвищення ефективності управління [2]. Такий підхід вимагає глибокого аналізу наявних процесів, виявлення їх слабких місць та розробки конкретних дій з оптимізації.

Ключовим елементом процесного управління, за В.О. Коюдою, є бізнес-процес – спланована послідовність взаємопов'язаних дій, що спрямована на досягнення конкретного результату в умовах змінного середовища. Всі ресурси підприємства при цьому функціонують як єдина система [3, с. 146].

Таким чином, реалізація бізнес-процесного підходу вимагає розробки чіткого плану дій з урахуванням попереднього аналізу процесів і можливості проведення структурних змін, зокрема реструктуризації або реінжинірингу.

У контексті діяльності аграрних підприємств бізнес-процес визначається як сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних операцій, що охоплюють повний цикл виробництва аграрної продукції або надання послуг із використанням наявних ресурсів. Тому визначений алгоритм дій з чітко визначеними етапами та термінами мінімізує вплив негативних чинників на взаємопов'язані операції в аграрних підприємствах, дозволяє своєчасно реагувати на виклики, які виникають у операційному процесі, та виявляти критичні місця у функціонуванні організації. Процесний підхід дає змогу аграрним підприємствам структуровано організовувати діяльність, оперативно реагувати на зовнішні зміни, мінімізувати вплив незавершеного виробництва та сезонних факторів.

Вважаємо, що саме визначення чіткої структури бізнес-процесів аграрного підприємства (рис. 1) дозволяє розуміти основні точки контролю та оптимізації операцій.



**Рис. 1. Структура бізнес-процесів аграрного підприємства**

*Джерело: удосконалено авторами*

Отже процесний підхід до управління передбачає врахування всіх етапів бізнес-процесу – від входу до виходу, включаючи проміжні дії, що формують операційний цикл. Ефективність функціонування таких процесів значною мірою залежить від використання сучасних інформаційних систем, які, як правило, розробляються індивідуально для кожного підприємства. Це зумовлює довгостроковий і фінансово затратний характер впровадження бізнес-процесного управління. Разом із тим організація управління на засадах процесного підходу дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а також забезпечує контроль на всіх етапах операційного процесу.

Дячков Д.В. та Ананьева Ю.В., досліджуючи стратегічне управління агропродовольчими суб'єктами, підкреслює доцільність поєднання трьох підходів – ресурсного, процесного і системного. Це зумовлено специфікою

галузі, зокрема її залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, тривалістю виробничого циклу та високим рівнем ризику [5].

Варто зазначити, що для підприємств аграрного сектору характерними ознаками є виробництво значної номенклатури продукції, що має різні технології виробництва, потребує забезпечення різними засобами виробництва та працівниками різних кваліфікацій, а також різні технологічні характеристики стосовно термінів, обсягів і способів вирощування та виробництва. І за властивостями, і за засобами та технологіями виробництва виділення наскрізних процесів ускладнюється необхідністю створення окремих служб постачання для організації переважної більшості бізнес-процесів і таким чином збільшить загальні витрати на бізнес-процес. Тобто можемо констатувати, що будь-який процес переходу на нові види управління має у використанні ряд переваг, а також недоліків.

Серед основних переваг впровадження процесного підходу варто виокремити інтеграцію фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, гнучкість і адаптивність управлінської системи, підвищену прозорість операцій, орієнтацію працівників на досягнення результату, а також підвищення їхньої компетентності щодо всієї структури бізнес-процесів.

Водночас існують і певні недоліки: неможливість охоплення всіх процесів одночасно, значна тривалість трансформаційного періоду, потреба у значних фінансових ресурсах, ускладнення професійного розвитку працівників через необхідність широких знань про всі процеси, дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері процесного управління, а також ризик зупинки реформи через неспроможність керівництва реалізувати кардинальні зміни.

Загалом впровадження процесного підходу є, на нашу думку, стратегічно важливим напрямом для модернізації аграрного управління. Однак, успішна реалізація цього підходу можлива лише за умов розробки поетапного плану впровадження, наявності кваліфікованих кадрів і врахування специфіки аграрної діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. №1 (40). С. 146-151.
2. Миронова О.О. Формування системи управління сільськогосподарськими підприємствами в межах процесного підходу. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2018. Том 1. № 29. С. 173-176.
3. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство* 2017. №10. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16931/1/%D0%9A%D0%BE%D1%81%D1%8281%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC.pdf>.
4. Коюда В.О. Характеристика та наповнюваність бізнес-процесів як бази ефективного використання потенціалу підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Випуск 1-1 (44). С. 140-147.
5. Дячков Д.В., Ананьєва Ю.В. Концептуальні аспекти стратегічного управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 60. С. 80-86.

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Обґрунтовано, що конкурентоспроможність підприємства в сучасних турбулентних умовах визначається синергією динамічних здатностей (sense–seize–transform), керованої цифрової трансформації та інтегрованого ESG-менеджменту, які разом формують доступ до ринків і капіталу та зумовлюють організаційні переваги.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства; динамічні здатності; цифрова трансформація; ESG-менеджмент; інтегральний індекс DX–DCV–ESG.*

У сучасних турбулентних умовах конкурентоспроможність підприємства формується на перетині трьох взаємопов'язаних векторів: здатності організації до швидкої адаптації (dynamic capabilities), керованої цифрової трансформації бізнес-моделі та інтеграції нематеріальних драйверів довіри (ESG/сталості), що безпосередньо впливають на доступ до ринків і капіталу [1; 2; 6]. Після пандемічних та воєнних шоків джерела переваг зміщуються від статичних ресурсів до організаційних здатностей до реконфігурації, від разових ІТ-ініціатив — до системної цифровізації, від «мінімального комплаєнсу» — до інтегрованого ESG-менеджменту як елементу загальної стратегії зростання [1; 3–4;].

Сучасні підходи виходять за межі класичної позиційної логіки, фокусуючись на триаді sense–seize–transform, що пояснює різницю в здатності фірм ідентифікувати зміни, захоплювати можливості та реорганізовувати бізнес-систему [1; 5]. У цифровому середовищі динамічні здатності проявляються як спроможність до швидких продуктово-процесних експериментів, архітектурної модульності, управління даними як стратегічним активом і оркестрації партнерств у мережевих екосистемах. Паралельно наростає вага нематеріальних активів — репутації, довіри стейкхолдерів і соціального капіталу, — що матеріалізуються через вимірюваність і прозорість ESG-результативності та корелюють з операційною ефективністю і вартістю бізнесу [8].

Цифрова трансформація є керованою зміною логіки створення і захоплення вартості, клієнтського досвіду та операційних моделей, а не лише автоматизацією окремих процесів. Успіх ЦТ, зокрема в МСП, визначають наявність дорожньої карти, розвиток компетенцій, якісна аналітика даних, кіберстійкість, а також вбудованість інновацій у відносини з партнерами ланцюга постачання. Рамкові підходи до ЦТ підкреслюють циклічність «усвідомлення → стратегія → впровадження → безперервне вдосконалення», що безпосередньо підсилює здатність підприємства конкурувати і скорочує час до ринку нових рішень. Для галузей, інтегрованих у глобальні ланцюги вартості, синергія ІоТ/АІ/роботизації з апскілінгом персоналу створює складно відтворювані переваги та підвищує стійкість ланцюгів постачання [6–7].

ESG-метрики дедалі частіше вбудовуються у рішення інвесторів, кредиторів і великих замовників, трансформуючи доступ до фінансування та умови участі у B2B-тендерах. Емпіричні дослідження останніх років демонструють зв'язок між інтенсивністю конкуренції, корпоративними стратегіями та ESG-результативністю, що відбивається на ринковій позиції та лояльності персоналу. Водночас хвилеподібна підтримка ESG-ініціатив акціонерами підвищує значення верифікованої нефінансової звітності та доказовості політик у ланцюгу постачання. Отже, стратегічне впровадження ESG слід розглядати як інструмент диференціації та зниження вартості капіталу, а не лише як комплаєнс [8].

Практична рамка DX–DCV–ESG поєднує три блоки управління, що взаємно підсилюють один одного. Блок DX (Digital eXecution) орієнтує підприємство на керовану цифрову трансформацію: стратегію даних, розбудову платформної IT-архітектури, розвиток цифрових каналів збуту/сервісу, підвищення якості аналітики попиту та автоматизацію операцій у зв'язці з партнерами [2–4]. Блок DCV (Dynamic Capabilities) формує організаційну спроможність до «відчуття-захоплення-трансформації» через портфель інновацій, фабрику експериментів, швидку реконфігурацію ресурсів і амбідекстерність (поєднання дослідження й експлуатації) [1; 5]. Блок ESG (License to Compete) забезпечує прозору нефінансову результативність (вуглецевий інтенсив, безпека праці, різноманіття, права людини, відповідальний ланцюг постачання), яка дедалі частіше є передумовою участі на зрілих ринках [8]. Відповідні KPI можуть включати: частку цифрового виторгу, ОЕЕ, час виведення продукту, LTV/CAC (DX); час стратегічного «півповороту», індекс амбідекстерності, частку доходу від нових продуктів (DCV); скориговану вартість капіталу, премію постачальника в тендерах, індекс довіри стейкхолдерів (ESG) [2–3; 5; 8].

Для прикладної діагностики доцільно поєднувати зовнішній бенчмаркінг лідерів (зокрема за відкритими рейтингами/індексами та галузевими оглядами), побудову внутрішнього композитного індексу КСП на базі нормованих KPI трьох блоків і картування ланцюга цінності для виявлення «вузьких місць» та ефектів цифровізації/сталості [6–7]. Агрегування показників може здійснюватися через z-нормування та вагові коефіцієнти, отримані методом АНР або ентропійним підходом, з обов'язковим сценарним аналізом чутливості [2–4]. Узагальнений інтегральний індекс можна подати як зважену суму нормованих KPI трьох блоків (DX, DCV, ESG) із галузевим калібруванням ваг та їх сумою, що дорівнює одиниці; практична інтерпретація індексу має спиратися на зовнішні порівняння та динаміку у часі [2–4; 6–7].

Для українських підприємств, особливо МСП, поєднання воєнних ризиків і прискореної євроінтеграції підсилює значущість цифрової зрілості та ESG-прозорості як умов виходу на міжнародні ринки та доступу до капіталу. На перший план виходять галузево-специфічні моделі ефективності цифрових інвестицій, інтеграція публічних цифрових сервісів у бізнес-процеси, модернізація основних фондів, енергоефективність та наближення до вимог ЄС



щодо звітності зі сталості [6–7]. В ІТ-секторі критичною є узгодженість регуляторних стимулів, податкових режимів і політик підтримки інновацій, необхідних для глибшої інтеграції в глобальні ланцюги вартості. Для промислових виробників пріоритетами стають інвестиції в «розумне» виробництво, верифікований ESG-трек-рекорд і підготовка до участі в ланцюгах постачання європейських замовників [6–7; 8].

Забезпечення конкурентоспроможності у 2020-х роках — це насамперед динамічна здатність організації синхронно змінювати продукти, процеси та бізнес-модель під впливом даних і експериментів; статичні ресурси без відповідних здатностей швидко знецінюються. Цифрова трансформація є необхідною, але недостатньою умовою: її результативність визначається наявністю керованої дорожньої карти, культурою експериментів і інтеграцією з партнерами ланцюга вартості. ESG виступає інструментом диференціації та доступу до ресурсів: якісна нефінансова звітність і політики відповідального ланцюга постачання вже впливають на тендерні позиції та вартість капіталу. Для вимірювання КСП доцільно застосовувати інтегральний індекс DX–DCV–ESG із галузевим калібруванням ваг і сценарним аналізом чутливості, поєднуючи внутрішню динаміку з зовнішнім бенчмаркінгом. В українському контексті пріоритетами є галузеві моделі ефективності цифровізації, інтеграція публічних сервісів, регуляторні стимули інновацій та підготовка до вимог ЄС зі сталості й нефінансової звітності.

#### Список використаних джерел:

1. Steininger D.M., Mikalef P., Pateli A., Wade M. Dynamic capabilities in information systems research: A critical review and research agenda. *Journal of the Association for Information Systems*. 2022;23(2). Режим доступу: <https://aisel.aisnet.org/jais/vol23/iss2/6/>
2. Meier A., та ін. Creating competitiveness in incumbent SMEs: A conceptual theory synthesis on digital transformation. *Industrial Marketing Management*. 2025. Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324005320>
3. Kahveci E., Al-Debei M., та ін. Digital Transformation in SMEs: Enablers, Interconnections and Impacts. *Administrative Sciences*. 2025;15(3):107. Режим доступу: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/107>
4. Sagala G.H., та ін. Toward SMEs digital transformation success: a systematic review. *Information Systems and e-Business Management*. 2024. Режим доступу: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-024-00682-2>
5. de la Torre A., та ін. Dynamic capabilities and digital innovation. *Journal of Business Analytics*. 2025. Режим доступу: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23299460.2025.2500154>
6. World Economic Forum. *Empowering Small and Medium-Sized Enterprises through Digital Business Model Innovation*. 28.05.2024. Режим доступу: <https://www.weforum.org/publications/empowering-small-and-medium-sized-enterprises-through-digital-business-model-innovation/>
7. World Economic Forum. *Annual Report 2024–2025*. 05.09.2025. Режим доступу: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Annual\\_Report\\_2024\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Annual_Report_2024_2025.pdf)
8. Sun Z., та ін. Corporate ESG performance and competitive strategies under market competition. *Finance Research Letters*. 2025. Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612325003423>

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Обґрунтовано принципи, архітектуру й етапи формування такої СУП (політики — процеси — дані — технології), а також підходи до оцінювання результативності та ризиків із наголосом на інклюзії, дотриманні вимог, перепідготовці/підвищенні кваліфікації та вимірюванні ефектів для підприємства.*

*Ключові слова: система управління персоналом, аналітика кадрів, інформаційні системи управління персоналом, гнучкі формати праці.*

Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої турбулентності ринків, прискорених технологічних зрушень (зокрема швидкої дифузії штучного інтелекту), демографічних змін та посиленого інституційного тиску на прозорість управління людським капіталом. За таких умов система управління персоналом (СУП) еволюціонує від набору операційних процедур до стратегічної, даними керованої платформи створення цінності, що інтегрує планування робочої сили, розвиток компетентностей, залученість, добробут, інклюзію, комплаєнс і вимірюваність результатів на рівні бізнесу [1; 2; 3; 4; 5]. Така СУП має одночасно залишатися «людиноцентричною» та «даноцентричною»: забезпечувати високий досвід працівників і прийняття рішень на підставі стандартизованих метрик людського капіталу. Аналітика Deloitte підкреслює перехід до «безмежної» моделі роботи (boundaryless), у якій ролі й завдання дедалі менше прив'язані до посад і локацій, а HR виконує роль конструктора екосистеми талантів [1]. Водночас огляди OECD фіксують глибокі наслідки ШІ для попиту на навички, організації праці та продуктивності, що вимагає системних програм рескілінгу й апскілінгу [3]. Мета цієї роботи — теоретично обґрунтувати принципи, архітектуру та етапи формування сучасної СУП на підприємстві; визначити її ключові процеси, інструменти цифровізації та систему показників відповідно до міжнародних стандартів; окреслити підходи до оцінювання результативності й ризиків упровадження.

СУП доцільно розглядати як інтегрований комплекс політик, процесів, інформаційних систем і метрик, який забезпечує узгодженість людського потенціалу зі стратегічними цілями підприємства. У післяпандемічний період та в умовах війни для України особливо релевантними стали гібридні формати праці, розподілені команди, прискорена автоматизація рутинних HR-процесів і екосистемний підхід до талантів (власний штат, аутсорс, проектні/гіг-ролі). Міжнародні огляди показують, що конкуренція за таланти не може зводитися лише до кадрових інструментів: вирішальними стають якість «пропозиції цінності роботодавця» (EVP), психологічний контракт і можливості розвитку кар'єри [1; 2; 4]. Методично сучасна СУП спирається на стандартизацію вимірювання людського капіталу (ISO 30414:2025), людиноцентричний дизайн

досвіду працівника (EX) з урахуванням сегментації робочої сили, застосування цифрових платформ HRIS/HCM та people analytics для прийняття рішень, принципи інклюзії та різноманіття, безпеку праці й добробут, а також гнучке планування компетентностей із використанням сценарного моделювання під технологічні зміни [1; 3; 5].

Ключовими принципами СУП є стратегічна узгодженість із бізнес-цілями, доказовість рішень (evidence-based HR), етичність і прозорість даних, інклюзія, адаптивність та підзвітність. Цілі доцільно структурувати на трьох рівнях: (1) бізнес-результати — підвищення продуктивності, якості, інноваційності та операційної гнучкості; (2) людиноцентричні результати — зростання залученості, добробуту, внутрішньої мобільності та якості лідерства; (3) регуляторно-репутаційні результати — дотримання комплаєнсу, етики та прозорого розкриття інформації про людський капітал (HCRD) для інвесторів і стейкхолдерів [5].

Архітектура СУП охоплює чотири взаємопов'язані контури. По-перше, політики: кадрове планування; найм і рекрутинг; адаптація; навчання та розвиток (L&D); управління результативністю; винагороди й визнання; D&I; охорона праці та добробут; дисциплінарні процедури; етика й захист даних; внутрішні комунікації. По-друге, процеси життєвого циклу працівника: планування потреб → залучення та відбір → онбординг → розвиток і мобільність → оцінювання результативності → управління винагородами → утримання та залученість → офбординг і мережа alumni. По-третє, дані та метрики: стандарт ISO 30414:2025 пропонує ядро показників щодо складу робочої сили, різноманіття, витрат, продуктивності, здоров'я та безпеки, лідерства/культури/залученості, комплаєнсу та відносин із персоналом; окремі вимоги стосуються якості, приватності та узгодженості розкриття [5]. Це формує «єдине джерело правди» для управлінських рішень і зовнішньої звітності. По-четверте, технології: HRIS/HCM-платформи, модулі ATS/LMS/LXP, інструменти HR-аналітики, чат-боти самообслуговування, засоби оркестрації гібридної роботи та контрольоване використання генеративного ШІ (опис вакансій, плани розвитку, аналіз відкритих відповідей в опитуваннях) із вбудованими етичними запобіжниками [1; 3].

Побудова СУП доцільно здійснювати поетапно. На етапі діагностики формується візія цільового досвіду працівника та оцінюється зрілість процесів, «болі» бізнесу, ризики комплаєнсу й розриви в навичках. Далі відбувається проєктування політик і процесів на основі стратегічних пріоритетів і бенчмарків (CIPD, Deloitte), зокрема щодо гнучких графіків, прозорих кар'єрних треків, стандартизованої оцінки результативності, принципів D&I і wellbeing-програм; ефективність залучення й утримання сьогодні критично залежить від гнучкості та якості «candidate experience» [1; 2]. Наступний крок — інфраструктура даних: запровадження реєстру метрик людського капіталу відповідно до ISO 30414:2025, політики якості даних, ролей власників показників і процедур валідації та захисту. Потім реалізуються цифровізація та автоматизація: інтеграція HRIS/HCM, розгортання HR-аналітики, роботизація рутин і

впровадження ШІ із принципами *fairness-by-design* та аудитованістю [3]. Завершальні ланки — управління змінами (розвиток «*people-leadership*», комунікації, спільноти практики) та контур вимірювання: квартальні огляди метрик, А/В-тестування HR-інтервенцій, за потреби — елементи зовнішньої HCRD-звітності [1; 2; 5].

Планування робочої сили спирається на сценарне моделювання попиту/пропозиції талантів, карти критичних ролей, портфель «*build-buy-partner-automate*» і теплові мапи навичок на горизонті 12–36 місяців.

Формування сучасної СУП є стратегічним інвестиційним проектом, що поєднує стандартизовану вимірюваність людського капіталу (ISO 30414:2025), людиноцентричний дизайн досвіду, цифрову інфраструктуру даних і компетентне лідерство. Підприємства, які системно розбудовують архітектуру СУП (політики — процеси — дані — технології) та впроваджують HCRD-метрики, досягають вищої продуктивності, більшої привабливості для талантів, стійкішої культури та вищої довіри стейкхолдерів. Глобальні бенчмарки (Deloitte, CIPD) та макротренди (ОЕСД щодо впливу ШІ) підтверджують, що конкурентоспроможність на ринку праці 2020-х визначається здатністю HR-функції швидко перебудовуватися під змінні ролі, навички та очікування працівників, забезпечуючи прозорість і підзвітність через стандартизовані метрики людського капіталу.

#### **Список використаних джерел:**

Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends: A new operating model for work and the workforce : звіт. 2024. 112 с. Режим доступу: <https://www.deloitte.com>

1. CIPD. Resourcing and talent planning report 2024. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2024. 60 с. Режим доступу: <https://www.cipd.org>

2. OECD. OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/08785bba-en

3. McKinsey & Company. ‘Great Attrition’ or ‘Great Attraction’? The choice is yours. 08.09.2021. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com>

4. International Organization for Standardization. ISO 30414:2025. Human resource management — Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. Geneva : ISO, 2025. 67 р. Режим доступу: <https://www.iso.org/standard/30414>

**УДК 004.738:339**

**Юхименко П.І.** д.е.н., професор

*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

*Розкрито важливість впровадження нової маркетингової концепції в діяльності підприємства в новій цифровій екосистемі, концентрується увага на стійкість, сталий розвиток та людиноцентричність в умовах входження в новий економічний простір.*

*Ключові слова: цифрова екосистема, маркетинг, підприємство, діджиталізація, послуги.*

Соціокультурні зміни в сучасному економічному середовищі під впливом цифровізації економіки вимагають і змін у маркетинговій діяльності підприємства. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств України, які працюють в умовах зруйнованого в наслідок російської агресії бізнес-середовища. Процес відродження в нову реальність (New Normality) має проходити на основі сервісної концепції і маркетингу взаємодій – комплекс додаткових сервісних послуг, індивідуалізація відносин зі споживачем, яка утверджується у економічному просторі починаючи з 2020-х рр.

Інновації нової цифрової екосистеми вплинули на зміни не тільки в системі організації виробництва підприємства, а й на зміни в системі цінностей споживача, що сформувало нове конкурентне середовище в сфері обміну [1]. Центр уваги виробника продукції перенесено на споживача й характер їх взаємодії, зміну технології задоволення споживацького попиту, формуючи єдину цілісну систему маркетингу взаємовідносин. У сформованій цифровій екосистемі побудова ефективної системи довгострокових відносин із споживачами стає одним із провідних активів і факторів ринкової стійкості підприємства. Серцевиною розвитку стає нова людиноцентриська концепція організації виробництва підприємства, яка центром уваги ставить людські (споживацькі), соціальні та екологічні аспекти шляхом впровадження інноваційного технологічного способу вирішення проблеми споживачів.

Становлення нової цифрової екосистеми обумовили зміни суті конкуренції, центром якої стають процеси задоволення потреби споживача шляхом індивідуалізації маркетингової діяльності. Саме цифровізація цих відносин сприяє легкій адаптивності, гнучкості та підвищенню ефективності завдяки повному проникненню інтернету та ІТ-технологій в усі сфери людського життя [2]. Цифрова екосистема вимагає від управлінців підприємств компетенцій застосування цих діджиталізованих нових маркетингових технологій, методів, форм та інструментів впливу на споживача, зміни організаційних систем на рівні підприємства та взаємовідносин суб'єктів виробничої діяльності та споживачів, що відкриє шлях в підприємстві до гармонійної взаємодії людського інтелекту з когнітивними обчисленнями в новій цифровій екосистемі [3]. В умова входження в новий європейський економічний простір це значно полегшить задачу задоволення вимогливих потреб споживачів нового ринку і партнерів по виробництву. Людиноцентричні принципи маркетингової концепції в цифровій економіці зменшують занепокоєння щодо загроз технологічного безробіття, особливо сільської місцевості, опір автоматизації та діджиталізації виробництва. В діяльності підприємства нова маркетингова концепція відкриває можливість підприємствам використання креативності працівників у набагато ширшому діапазоні та розширення асортименту продукції, що виготовляється/вирощується. Маяком розвитку стає сприйнятлива творча цифрова маркетингова діяльність по формуванні динамічної бази знань клієнтів (споживачів) та їх запитів, організована на підприємстві, що сприятиме зростанню його конкурентоспроможності в новому мегасередовищі. У своїй основі вона спрямована на збільшення кількості

цифрових точок контакту між клієнтами і продуктами, що позитивно впливає на розширення потоків клієнтів. Нова сформована маркетингологами система базується на використанні ряду сайтів (Email; Referrals; Social; Organic search; Display Ads), які стають свого роду «живим» екраном проблем і успіхів через відгуки, думки блогерів та коментарі в соціальних мережах. Важливість формування цієї системи на підприємстві в тому, що ній будується система довгострокових відносин із споживачами, що стає, на ряду з технологічним, провідним активом і фактором ринкової стійкості підприємства. Її результативність впливає на ефективність основної функції маркетингу – функції дослідження в процесі реалізації управлінських функцій підприємства. Вона стає фундаментом активізації електронної комерції, автоматизації послуг, створюючи додаткові зручності для споживача, який через інтенсифікацію суспільного буття поступово автоматизує свої звички та загалом життєдіяльність через вибрану ним одну з екосистем/платформ. Практично формується ланцюг, який одночасно вимагає створення нової цінності для задоволення очікувань та намірів споживачів в умовах економічного розвитку та технологічної сингулярності.

Таким чином, в новій цифровій екосистемі діджиталізація бізнес-процесу підприємства та стрімкі соціокультурні зміни сучасного споживача загострюють боротьбу на ринку і вимагають переходу до нової концепції маркетингової діяльності, яка має враховувати зміни та адаптуватися до його потреб і можливостей та бізнесу.

#### Список використаних джерел:

1. Верхоглядова Н.І., Кононова І.В., Морозова Є.П. Концепція маркетингу в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. Випуск № 60. 2024. URL: <file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/3596-.pdf>
2. Панченко О.В., Лісничук О.А., Солодовчук Н.О. Дослідження маркетингової діяльності в процесі розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами. Причорноморські економічні студії. Випуск 80. 2023. С. 99-104. URL: [http://bses.in.ua/journals/2023/80\\_2023/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2023/80_2023/18.pdf)
3. AVEVA World Digital Now On Demand. October 23-26, 2023. San Francisco: URL: <https://www.avevaworld.com>

**УДК 339.439.5:664.1**

**Пархоменко Л. М.**, канд. екон. наук  
*ННЦ «Інститут аграрної економіки»*

### **ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНСЬКОГО ЦУКРУ**

*Україна має значний потенціал для розвитку вітчизняного ринку цукру. Протягом останніх років виробництво цукру в країні становило 1,8 млн т, дані обсяги забезпечують внутрішній попит на цукор та створюють вагомий експортний потенціал.*

*Ключові слова: цукор білий, ринок цукру, виробництво, споживання, експорт, імпорт.*

Ринок цукру є одним з найважливіших у системі продовольчих ринків. Важлива роль в розв'язанні світової продовольчої проблеми відводиться цукру – одному з найбільш енергомістких і швидко засвоюваних продуктів. Цукор являється обов'язковим компонентом повсякденного раціону та використовується у багатьох галузях народного господарства. Тому країни, які виробляють необхідну кількість цукру, по цьому продукту забезпечують свою економічну і продовольчу незалежність.

Дослідженням стану світового та вітчизняного ринку цукру займалися відомі вчені. Заслуговують на увагу дослідження [1] пов'язані із аналізом окремих параметрів кон'юнктури світового ринку цукру, особливостей кон'юнктури ринку цукру в Україні та його експортно-імпортний потенціал в умовах макроекономічних та геополітичних збурень. Красняк О. П. та Амонс С. Е. у праці [2] проаналізували тенденції експортно-імпортного обігу цукру та визначили особливості його виробництва та реалізації в Україні.

Поділяємо думку про те, що пріоритетним завданням розвитку вітчизняного ринку цукру є не лише забезпечення внутрішніх потреб країни у цукрі, а й вихід на світові ринки з цим продуктом, адаптація до європейського законодавства та світового рівня стандартизації продукції [3].

Зважаючи на формування поточного профіциту цукру в світі, потребує подальшого дослідження визначення місця вітчизняного цукрового ринку на світовому ринку цукру та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ринку цукру України.

За даними Державної служби статистики України [4] відмічається, що обсяги експорту цукру з України за останні 5 років мають значні коливання. Найбільший експорт цукру спостерігався у 2024 р. – 749,61 тис. т, найменший у 2021 р. лише 25,42 тис. т солодкого продукту. Варто зауважити, що у 2024 р. вартість експортованого білого цукру становила 420381,3 тис. дол. США при середній ціні 560,8 дол. США/т.

Внаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію нашої держави Європейський Союз в червні 2022 року встановив режим безмитної торгівлі для більшості товарів українського виробництва, зокрема, і цукру. Довоєнна квота на експорт вітчизняного цукру в країни Європейського Союзу становила 20 тис. т на рік.

З відкриттям ринків європейських країн у 2022 р. експорт українського цукру до країн Європейського Союзу склав 177 тис. т (98,7 % від загального експорту) за 6 місяців 2022 р. та 500 тис. т (97,8 %) у 2023 р. Основними країнами-імпортерами українського цукру були такі європейські країни: Румунія, Італія, Болгарія, Угорщина, Польща, Хорватія, Чехія, Греція, Мальта, Іспанія, Німеччина.

Значні обсяги поставок цукру з України на європейський ринок призвели до протестів європейських фермерів, на їхню думку, імпорт цукру з України скорочує внутрішні європейські поставки цукру та знижує ціни на солодкий продукт всередині союзу. Це зумовило запровадження квоти на експорт цукру до країн Європейського Союзу в розмірі 262 тис. т на рік. За 5 місяців 2024 року

українські виробники цукру вичерпали експортну квоту тож до 1 січня 2025 року це вікно для цукровиків було закрито.

Обмеження з боку Європейського Союзу на поставки цукру змусили українських виробників до пошуку альтернативних ринків збуту солодкого продукту. Як результат у 2024 р. значно розширилася географія експорту українського цукру, так в країни Європейського Союзу було спрямовано 40 % експорту, а на світовий ринок вдалося експортувати рекордних 60 % цукру.

Експорт білого цукру з України в країни Європейського Союзу у 2024 р. склав — 303 тис. т, найбільше українського цукру поставляли до Болгарії (23 % експортованого європейського обсягу), Угорщини (19 %) та Італія (17 %).

На світовий ринок у 2024 р. Україна експортувала 446 тис. т білого цукру. Основними експортерами українського цукру залишаються: Туреччина (16 % всього світового експорту), Лівія (12 %), Камерун (8 %) та Північна Македонія (7 %). У поточному 2024/25 маркетинговому сезоні (станом на початок травня місяця) Україна експортувала на світовий ринок 494 тис. т цукру (з них 196,6 тис. т за період січень-квітень 2025 р.). Слід відмітити, що 90 % загальних експортних обсягів цукру було спрямовано на світовий ринок, 10 % склав експорт у країни Європейського Союзу. Лідером серед покупців українського цукру залишається Туреччина (16 % загальних експортних обсягів), на другому місці – Лівія (11 %), на третьому – країни Європейського Союзу (10 %).

Критичний аналіз проведених досліджень кон'юнктури світового та вітчизняного ринку цукру дав змогу встановити, що пріоритетним завданням розвитку ринку цукру в Україні є не лише забезпечення внутрішніх потреб країни у цукрі, а й розширення географії поставок вітчизняного солодкого продукту на світові ринки.

Доведено, що для подальшого розвитку ринку цукру в Україні необхідно підвищувати конкурентоспроможність вітчизняного цукру та активізувати просування його на продовольчі ринки зарубіжних країн. Експорт цукру є одним із основних шляхів розвитку галузі. Це варіант розвантаження ринку та збільшення прибутків підприємств бурякоцукрової галузі, що в умовах війни надважливо для поповнення державного бюджету за рахунок надходжень від валютних операцій.

Для України потенційними покупцями цукру на світовому ринку перш за все є країни Близького Сходу і Північної Африки зважаючи, що африканський континент має дефіцит білого цукру в межах 5 млн т на рік.

На державному рівні слід визначитися стосовно місця України у світовому виробництві цукру, можливостей експорту, конкурентоспроможності вітчизняної цукрової продукції на світовому ринку, з тим, щоб розробити експортно-імпортну політику щодо цього стратегічно важливого для країни продукту на перспективу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шандрівська О. Є., Курин А. Р. Оцінка виробничого та експортно-імпортного потенціалу ринку цукру. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”. 2024. № 2 (8). С. 136-152.



2. Амонс С. Е., Красняк О. П. Ринок цукру: проблеми та перспективи. Ефективна економіка. 2020. № 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.64](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.64)
3. Пархоменко Л. М. Поточна кон'юнктура та цінова ситуація на ринку цукру в Україні. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 4 (74). С. 62-70. DOI: [10.15276/ETR.04.2024.7](https://doi.org/10.15276/ETR.04.2024.7)
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. 2025. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

**УДК 330.342**

**Батажок С.Г.**, канд. екон. наук

*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ТА СОЦІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ СИСТЕМИ**

*Перехід до ЦЕ в Україні має значення стратегічного рівня: модернізація економіки, підвищення продуктивності праці, збільшення інвестицій, економічне зростання, зменшення залежності від зовнішніх ресурсів; мінімізація відходів та зменшення впливу на довкілля.*

*Ключові слова: бізнес і фінанси, політика та управління, суспільство, урбаністична інфраструктура, еко-промисловість, технології та інновації.*

Циркулярна економіка (ЦЕ) — це економічна система, яка передбачає багаторазове використання продуктів, матеріалів, компонентів у виробництві, створюючи додаткову економічну, соціальну та екологічну цінність, в результаті утворення відходів зводиться до мінімуму. Циркулярність ланцюгів відбувається від повторного використання, ремонту, виробництва, переробки, перетворення в енергію.

Соціально-технічні системи—це рушійні елементи, що формують матеріальні потоки: бізнес і фінанси, політика та управління, суспільство, урбаністична інфраструктура, еко-промисловість, технології та інновації.

Бізнес і фінанси—від продукту до послуги: фінанси, інвестиції, бізнес-моделі, ринки. Трансформація від окремого продукту до ширшої системи цінностей, зокрема технологій, фінансів, лізингу, технічного обслуговування, ремонту.

Політика та управління—від регулювання до партнерства: управління та регулювання, державні послуги та закупівлі. Партнерська модель, яка об'єднує уряд із бізнесом, громадянським суспільством, науковцями та інноваторами.

Суспільство—від споживачів до громадян: економіка домогосподарств, освіта, місцеві гарантії. Перехід до інтегрованої та інклюзивної ролі громадян, заснованої на цілковитому залученні та спільному виробництві.

Урбаністична інфраструктура—від відходів до ресурсів: матеріальна логістика, місцева економіка, територія, земля та будівлі. Створення потенціалу

для «зворотної логістики», центрів обміну та зон зберігання об'єктів міського та регіонального масштабу.

Еко-промисловість—від ефективності до циркулярності: виробничі лінії, оброблення матеріалів, екологічна оцінка та управління. Практичні зміни в промислових процесах, управлінні матеріалами та логістиці, виходячи з програм ресурсоефективності.

Технології та інновації—від продуктів до ланцюгів створення вартості: цифрова економіка, інноваційні системи. Дизайн продукту є частиною «системних інновацій» для всіх ланцюгів створення вартості.

Перехід до ЦЕ значною мірою залежить від наявності чинників:

Бізнесо-фінансові чинники:

- Сервісні та лізингові моделі: виробники не продають продукцію, а здають її в оренду, лізинг за довгостроковими договорами про надання послуг.

- Розширена відповідальність виробника: подовжене життя товарів шляхом надання довших гарантій, проектування із запобіганням застарівання та забезпеченням розбирання та перероблення.

- Циркулярні соціально-екологічні інвестиції: банківські та венчурні фонди призначені для підтримки всіх ланцюгів постачання-попиту-створення вартості, а не лише окремих продуктів та ринків.

- Плеяди цінності послуг: це комплексний економічний підхід, що передбачає розгляд не лише окремих ланцюгів створення вартості, а й повних циклів, де більша частина доданої вартості належить до послуг.

Політично-управлінські чинники:

- Спільні циркулярні стандарти та регламенти: уряд відіграє важливу партнерську роль у запровадженні стандартів, регулюванні та керуванні стратегічними підходами.

- Стратегічні партнерства у циркулярних закупівлях: уряд є не тільки менеджером державних послуг, він також відіграє важливу роль як покупець і споживач продукції.

- Адаптивно-спільне управління громадами за інтересами: промисловий симбіоз разом із державно-приватним партнерством для розвитку промислових навичок і розбудови потенціалу.

Соціально-культурні чинники:

- Циркулярна грамотність розпочинається з надання державних послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, соціальної допомоги та культурних заходів.

- Циркулярні платформи у громаді: спільне, повторне використання речей.

- Коллективні соціальні, екологічні та економічні системи: перехід до більш інтегрованої моделі завдяки онлайн-платформам).

Технологічно-дизайно-інноваційні чинники:

- Інтеграція цифрового ланцюга постачання: використання Інтернету речей для управління ланцюгами постачання, потенціалу штучного інтелекту.

• Соціально-еко-інноваційні системи змінюють рамки інновацій, переходячи від співвідношення вигоди і витрат для окремих продуктів чи виробників до більш комплексної оцінки соціальної та екологічної цінності.

Еко-промислові чинники:

- Ресурсоефективне та чисте виробництво.
- Промисловий симбіоз.
- Промислова перехресна інтеграція.

Урбано-інфраструктурні чинники:

• Центри, хаби зворотної логістики для повторного використання чи перероблення.

- Безвідходні будівельні матеріали.
- Безвідходні системи водопостачання.

#### Список використаних джерел:

1. На шляху до циркулярної економіки в Україні. Оглядовий стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні. Фінальний звіт. ЮНІДО. Відень, 2024. URL: <http://www.recpc.org/circular-economy>

**УДК 330.3:004:005.5:338**

**Однорог М.А.**, канд. екон. наук, доцент  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ: ОСОБЛИВОСТІ, РИЗИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ**

*Досліджено процес цифрової трансформації економіки як ключового чинника сучасного соціально-економічного розвитку. Розкрито сутність та особливості цифрової трансформації, зокрема інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси, модернізацію виробництва, розвиток цифрових платформ та інноваційних бізнес-моделей.*

***Ключові слова:** цифрова трансформація, цифрова економіка, інформаційні технології, інновації, бізнес-моделі.*

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Цифрова трансформація економіки стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності національних господарств, ефективності бізнесу та добробуту населення. Розглядаються особливості цифрової трансформації, визначаються основні ризики, що супроводжують цей процес, а також окреслюються перспективні напрями подальшого розвитку.

Цифрова трансформація економіки – це глибинна зміна бізнес-моделей, виробничих процесів, управління та споживчих практик під впливом цифрових технологій. Основними драйверами трансформації є:

- розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ);
- штучний інтелект (ШІ);

- великі дані (Big Data);
- Інтернет речей (IoT);
- блокчейн;
- робототехніка;
- хмарні обчислення [1, с. 125].

Особливістю цифрової трансформації є її системний характер, що охоплює всі галузі економіки: від промисловості й фінансових послуг до освіти, охорони здоров'я та державного управління. Вона сприяє підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат, удосконаленню логістики, розвитку нових товарів і послуг.

Також цифрова трансформація відкриває нові можливості для малого і середнього бізнесу, дозволяючи виходити на глобальні ринки, використовувати онлайн-сервіси, оптимізувати виробничі та управлінські процеси.

Поряд із численними перевагами цифрова трансформація супроводжується низкою ризиків:

- Кібербезпека. Збільшення обсягу цифрових даних робить економіку вразливою до кіберзагроз, хакерських атак, втрати конфіденційної інформації.
- Соціальні ризики. Автоматизація та роботизація можуть призводити до зростання безробіття, особливо серед працівників із низьким рівнем кваліфікації.
- Нерівність доступу. Існує ризик посилення цифрової нерівності між країнами, регіонами, підприємствами та окремими групами населення.
- Правові та етичні питання. Недосконалість законодавчої бази у сфері обробки даних, авторського права, захисту приватності створює правову невизначеність.
- Залежність від зовнішніх технологій. Багато країн ризикують потрапити в залежність від імпорту високотехнологічного обладнання та програмного забезпечення [2, с. 36].

З метою ефективної реалізації потенціалу цифрової трансформації економіки необхідно:

- Розвивати цифрову інфраструктуру: широкопasmовий інтернет, центри обробки даних, хмарні платформи.
- Інвестувати в освіту та розвиток цифрових компетенцій населення. Це дозволить створити висококваліфіковану робочу силу, здатну працювати в умовах цифрової економіки.
- Удосконалювати нормативно-правову базу, забезпечуючи баланс між розвитком інновацій та захистом прав і свобод громадян.
- Забезпечити підтримку інноваційного підприємництва шляхом створення сприятливого бізнес-середовища, державних програм підтримки стартапів.
- Розвивати міжнародну співпрацю, обмін досвідом, спільні науково-дослідні програми у сфері цифрових технологій [3, с. 93].

Цифрова трансформація економіки є незворотним процесом, що формує нову архітектуру світового господарства. Її ефективна реалізація потребує комплексного підходу, який дозволить не лише максимально використати

переваги цифровізації, але й мінімізувати супутні ризики. За умови правильної державної політики та активної участі всіх суб'єктів економіки цифрова трансформація може стати потужним чинником сталого економічного зростання та підвищення якості життя населення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мельничук Г. С., Мамалига В. О. Цифровізація економіки: можливості та загрози для ефективного функціонування підприємств. Приазовський економічний вісник. 2020. № 2(19). С 125-130.
2. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2021. № 3(47). С 36-46.
3. Миронова М. І. Аналіз розвитку цифрової економіки у світі та в Україні. Наукового товариства ім. Шевченка. Економічний збірник. 2022. №68. С. 93-101.

**УДК 330.342.146:005.56**

**Рибак Н.О.**, канд. екон. наук

*Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква, Україна*

### **СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*В країнах із соціально орієнтованою ринковою економікою формується принципово новий тип соціально-трудова відносин і якісно новий принцип регулювання цих відносин. Саме соціальне партнерство відіграє важливу роль у системі соціально-трудова відносин країни, забезпечуючи ефективне функціонування підприємств та організацій, які повинні впроваджувати в життя ефективну соціальну політику.*

***Ключові слова (Key words):** соціальне партнерство, соціальний діалог, партнерські відносини, соціально-економічний розвиток суспільства, нормативна та правова база.*

Найважливішими завданнями українського соціуму є забезпечення сталого економічного зростання, досягнення європейських стандартів буття. Важливою передумовою переходу до соціально орієнтованої економіки є соціальне партнерство, в якій суспільство розглядається як головний чинник соціального поступу та економічного розвитку. Соціальне партнерство є засобом розвитку нових форм взаємодії бізнесу, соціуму та держави. Головна сфера реалізації соціального партнерства – сфера соціально-трудова відносин, вона є невід'ємною частиною регулювання національного ринку праці на соціальних засадах [1].

Соціальне партнерство – це невід'ємна риса соціальної держави, яка використовується для вирішення соціальних проблем і забезпечення її соціально-економічного розвитку з урахуванням:

- інтеграції національної економіки в глобальний світовий соціальний простір;
- забезпечення політичної стабільності й соціально-економічного зростання в результаті зміцнення трудового потенціалу, ефективного

соціального захисту і гарантованих державних соціальних стандартів для населення;

- інституціональної підтримки й сталого інноваційно-інвестиційного поступу;

- посилення соціальної відповідальності та активізації соціального підприємництва та ін. [3].

Для України становлення соціального партнерства та перехід до соціального діалогу обумовлені потребою згладжування тих труднощів, які виникли в соціальній сфері, зокрема: високий рівень безробіття та посилення неформальної зайнятості, деформація трудового потенціалу, невисокі стандарти якості життя і соціального захисту населення, неналежні умови праці, трудова міграція кваліфікованих фахівців за кордон тощо.

Соціальне партнерство у вузькому значенні – це вияв партнерських стосунків у соціально-трудовій сфері між працедавцями (підприємцями, якщо це приватна сфера, і адміністрацією, директором підприємства в інших сферах), об'єднаннями працівників і державними органами. Соціальне партнерство в широкому розумінні – це партнерство соціальних груп; міжсекторна взаємодія між третім сектором (недержавні організації), державою і бізнесом.

В економічній літературі соціальне партнерство визначається як відносини між основними соціальними групами суспільства в здійсненні певного соціального порядку, побудованого на можливості та необхідності врахування і реалізації інтересів сторін на основі згоди та взаєморозуміння [4]. Соціальне партнерство сприяє створенню різноманітних громадських організацій та об'єднань, укладанню відповідних угод і договорів між ними та центральними і місцевими органами влади. Усе це формує підґрунтя для виникнення та функціонування механізмів громадянського суспільства, які дають можливість різним соціальним групам зі специфічними інтересами формувати стійкі соціальні спільноти та забезпечувати соціальну стабільність [3].

Отже, соціальне партнерство – це окремий різновид суспільних взаємин, за котрого досягається певний баланс у реалізації головних зацікавлень найважливіших соціальних груп суспільства.

Інститут соціального партнерства складається із сукупності соціальних суб'єктів, до котрих зараховують: працівників, роботодавців, підприємства та організації, громадські об'єднання, навчальні заклади тощо та державу - в особі конкретних державних органів. Функцію соціального партнерства виконують представницькі органи – профспілки, об'єднання роботодавців, органи державного управління та місцевого самоврядування. Діяльність кожного із суб'єктів партнерства має певні особливості, що впливають на виконання функції партнерства та їхню роль у цьому процесі.

Чинниками його формування перш за все є суспільна та індивідуальна свідомість і перехід до культури злагоди. Одним з ключових чинників виникнення соціального партнерства стала науково-технічна трансформація, в результаті якої зросли вимоги до якості робочої сили, виникла потреба в гуманізації взаємин між найманими працівниками і роботодавцями.

Соціальне партнерство формується як особлива, потрібна складова ринкових взаємин. Це – стосунки між найманими працівниками та власниками підприємств (роботодавцями). Наймані працівники через свої об'єднання (профспілки) та власники засобів виробництва через свої представницькі органи є двома сторонами соціального партнерства на різних рівнях: від виробничого до загальнонаціонального. Третьою особливою стороною є держава і місцеве самоврядування, які встановлюють правила гри для двох інших сторін соціального партнерства і для органів влади.

Головним інструментом соціального партнерства є колективно-договірне врегулювання соціально-трудова взаємин, яке втілюється через систему угод на державному, галузевому, територіальному, професійному рівнях, а також за допомогою укладання колективних договорів на підприємствах, в організаціях та установах. Зміст колективних угод не охоплює всі важливі аспекти соціально-трудова відносин, у зв'язку з чим не гарантується достатній соціальний захист, не відбувається належна підтримка та збереження знань і навичок найманих працівників.

Головною метою соціального партнерства є гарантування сталого розвитку соціально-трудова взаємин, важливе визначення умов, відповідно до котрих такий розвиток може стати можливим.

Цілями соціального партнерства у трудовій сфері є: формування механізму колективно-договірного регулювання соціально-трудова взаємин; забезпечення зайнятості та соціального захисту населення, охорони й безпеки праці; професійне навчання працівників; збереження трудового потенціалу суспільства; поетапне підвищення доходівробітниківна основі зростання продуктивності праці; підвищення ефективності виробництва.

Формування взаємин соціального партнерства пов'язано з такими складниками забезпечення його існування:

1) визначення сукупності відносин соціального партнерства і їхньої класифікації за інтересами, цілями і завданнями, правовим та інформаційним забезпеченням;

2) побудова моделі соціального партнерства з урахуванням виявлених суб'єктів взаємодії;

3) установлення принципів, умов соціального партнерства, його тимчасових і змістових процедур;

4) створення спеціалізованих органів, що забезпечують реалізацію партнерських відносин і досягнутих домовленостей;

5) наділення повноваженнями спеціальних державних органів з контролю за виконанням досягнутих домовленостей і арбітражу [2].

Одними з головних проблем у сфері соціального партнерства в Україні, що потребують якнайшвидшого розв'язання, є відсутність відповідної правової та нормативної бази, яка не дає можливості гарантувати виконання укладених колективних договорів; відсутність санкцій за невиконання прийнятих у результаті переговорів рішень; нездатність партнерів досягати компромісів у

вирішенні проблем; слабка матеріальна основа соціального партнерства; слабкість профспілок та недостатня організованість роботодавців.

#### Список використаних джерел:

1. Inshyn M., Kovalenko R., Denysyuk M., Tseligka E. For-F mation and establishment of the legal concepts of social dialogue and social partnership in the field of labor in Ukraine. Cogent Arts & Humanities. 2020. Vol. 7. Iss. 1. Art. 1846255. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311983.2020.1846255>
2. Савранська Г. М. Розвиток національної моделі соціального партнерства у контексті забезпечення соціальної безпеки України. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/18.pdf>
3. Спасів Н., Кулина Г., Лубкей Н. Соціальне партнерство як імператива соціально-економічного розвитку України. Вісник економіки, 2021. №3. С. 8-19. URL:<https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.008>
4. Шапоренко О. Соціальне партнерство у вирішенні соціально-трудоових конфліктів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 3. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2019/5.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/5.pdf)

**УДК 338.439(477)**

**Никоненко О.А.**, асистент кафедри економіки та економічної теорії,  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІЗИЧНОЇ ДОСТУПНОСТІ ПРОДОВОЛЬЧИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ**

*З метою забезпечення достатнього рівня продовольчої безпеки України потрібна державна підтримка формування та розвитку інфраструктури агропродовольчого ринку. Особливу увагу варто приділити програмам підтримки національних виробників, які передбачають модернізацію виробництва, використання інноваційних методів переробки продукції та залучення зовнішніх інвестицій.*

*Ключові слова: продовольча безпека, доступність продуктів , агропромисловий ланцюг, фактори впливу*

Проблемі забезпечення продовольчої безпеки присвячено велику кількість наукових та фундаментальних досліджень. Разом із тим переважна більшість робіт присвячена вирішенню проблеми продовольчої безпеки на національному рівні без урахування специфічних особливостей, переваг та недоліків формування продовольчого забезпечення на місцевому рівні.

Дослідженням проблеми формування коротких ланцюгів постачання продовольства надають великого значення в країнах ЄС, розуміючи значні переваги таких механізмів, тоді як в Україні дане питання практично залишається поза увагою дослідників. Зокрема, серед праць українських науковців, які приділили увагу цьому питанню, у відкритому доступі можна знайти праці Д.А. Іванова, який дослідив загальні системні фактори впливу продукції на ланцюги поставок, та В.С. Шванського, який визначив особливості формування ланцюгів поставок продовольчих товарів.



Фізична доступність продовольства передбачає безперерйне надходження основних харчових продуктів в місця їх споживання в таких обсягах, що є достатніми для задоволення потреб. Економічна доступність в рамках продовольчої безпеки означає можливість придбання населенням продуктів харчування відповідно до мінімальних норм харчування при сформованому рівні цін і доходів різних груп населення. Крім цього, країна має гарантувати мінімальні вимоги до безпеки харчових продуктів і продовольчої сировини.

В Україні зростання цін на аграрно-продовольчому ринку створює видимість його збалансованості і знижує можливості різних верств населення купувати в певному розмірі і асортименті продовольчі продукти за сформованими цінами. За роки проведення соціально-економічних реформ в суспільстві зменшилися доходи населення, різко знизилися рівень життя, платоспроможний попит населення. В контексті згаданих реформ особливої ваги набуває дослідження рівня продовольчого забезпечення в Україні як основи успішного функціонування аграрно-продовольчого ринку.

За 2000–2013 роки в Україні спостерігається зростання основних показників, що характеризують рівень життя населення: реальних грошових доходів населення, реальної нарахованої заробітної плати і реального розміру призначених місячних пенсій. Купівельна спроможність номінальних грошових доходів населення, виражена через їх товарний еквівалент, виросла практично по всіх досліджуваних продовольчих товарах

З переходом до ринкових відносин значно змінилися рівень і структура споживання продовольства населенням, на які впливає низка чинників: національні особливості харчування; географічне положення; клімат території; віковий склад населення; організаційно-економічні фактори, що визначають обсяги власного виробництва продовольства, його доведення до споживачів, можливості ввезення дефіцитних видів продовольства і сировини для його виробництва, наближеність до споживачів. Аналіз споживання на одну особу основних харчових продуктів в країні свідчить про те, що аграрно-продовольчий ринок України функціонує в умовах низького попиту основної маси населення практично на всі види продовольства.

Сформований рівень споживання практично по всіх продуктах перебуває нижче рівня 1990 року: м'яса і м'ясопродуктів – на 32,8%, молока і молокопродуктів – на 33,2, яєць – на 46,3, картоплі – на 47,3%. Меншою мірою скоротилося споживання риби і рибопродуктів – на 9,7%, та овочів і баштанних – на 3,9%, відновився обсяг споживання рослинної олії; а споживання фруктів і ягід збільшилось на 88,3%

Зростання доходів сприяло збільшенню споживання більшої частини продукції, але споживання молока і молочних продуктів, картоплі, овочів продовжує скорочуватися.

Фізична доступність харчових продуктів визначається через систему каналів розподілу продуктів харчування в країні. Така система визначає кількість точок роздрібної торгівлі у розрахунку на 10 тис. осіб населення, кількість

торгових місць, представлений асортимент продовольчих товарів у роздрібній торговій мережі, наявність підприємств малого бізнесу в торговій діяльності. Достатність запасів зерна у державних ресурсах забезпечує стабільність цін на хліб, що є не замінним продуктом харчування кожного українця. Саме тому наявність запасів зерна в певній мірі може виступати гарантом забезпечення продовольчої безпеки.

Розглядаючи принцип фізичної доступності важливим питанням постає безперервне зростання населення як в Україні так і у всьому світі в цілому. За оцінками експертів до кінця теперішнього століття кількість населення Землі може збільшитись удвічі. Тож уряди країн світу мають замислитись над тим, як забезпечити безперервно зростаюче населення планети відповідною кількістю продуктів харчування. Забезпечення принципу фізичної достатності з точки зору якісних характеристик продуктів харчування можливе за рахунок випуску та споживання харчових продуктів з використанням генно-модифікованих організмів (ГМО).

#### **Список використаних джерел:**

1. Шойко В. А. Сутнісна характеристика державного регулювання продовольчої безпеки. Ефективна економіка. 2017. № 11.
2. Національна безпека України: історія і сучасність: монографія / О. С. Бодрук, О. М. Гончаренко, Е. М. Лисичин, М. А. Горелов. Київ: ІСЕМВ, 1993. 576 с.
3. Курман Т. Організаційно-правові засади забезпечення продовольчої безпеки в Україні. Правове регулювання екологічних, аграрних та земельних відносин в Україні: сучасний стан і напрями вдосконалення: моногр. / за ред. А. Гетьмана, В. Уркевича. Х.: Право, 2012. С. 221–270 .
4. Мостова А.Д. Інституційне забезпечення продовольчої безпеки держави. Проблеми економіки. 2019. № 3(41). С. 68-76.
5. Актуальні проблеми правового забезпечення продовольчої безпеки України : монографія / О. М. Батигіна, В. М. Жушман, В. М. Корнієнко [та ін.]; за ред.: В. Ю. Уркевича, М. В. Шульги; Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Я. Мудрого». Х.: ФОП Шевченко С. О., 2013. 326 с
6. Заходим М.В. Продовольча безпека та її місце у структурі економічної безпеки держави. Інноваційна економіка. 2022. № 1(90). С. 31-37
7. Гуторова О., Літвінова Н. Умови, основні критерії та фактори забезпечення продовольчої безпеки України. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С. 352–356.

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ПРОДОВОЛЬЧОЇ СИСТЕМИ

*Розкрито організаційно-економічну сутність поняття «продовольча система» як складної багаторівневої структури, що охоплює процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання продовольчих ресурсів. Визначено взаємозв'язки між економічними, соціальними, екологічними та інституційними чинниками, які формують середовище її функціонування. Обґрунтовано, що ефективність продовольчої системи залежить від державної політики підтримки, розвитку людського капіталу та культури споживання.*

**Ключові слова:** продовольча система, організаційно-економічна сутність, ефективність, інституційне середовище, сталий розвиток.

На основі аналізу існуючих наукових поглядів та підходів до дослідження продовольчих систем, розкрито організаційно-економічну сутність категорії «продовольча система», висвітлено основні завдання, принципи та механізми функціонування.

Ключові слова: продовольча система, організаційно-економічні важелі, ефективність, природні умови, навколишнє середовище.

Ознайомлення з науковими джерелами дає підставу стверджувати, що термін «продовольча система», хоча й є поширеним у наукових викладах, проте є і там відносно новим. З початку його наукового аналізу він має широкий спектр, від аналізу загалом харчового ланцюга «від лану до столу» або коли досліджуються процеси впливу виробництва продовольства на стан навколишнього середовища тощо [3]. Широковживаний його аспект спонукав науковців зосередитись на виявленні сутнісних рис цього поняття, щоб чітко виокремити його серед інших, наближених за змістом, економічних категорій [1].

Нині, за наявності цілого ряду наукових узагальнень можна виокремити взаємопов'язану групу чинників, що утворюють економічне середовище функціонування продовольчої системи. Зокрема, це соціальні, економічні, екологічні, виробничі, що представляють її як складну систему в якій тісно переплетені взаємозв'язки між біологічною, економічною, соціальною системами в процесі організації виробництва продовольчих товарів та їх споживання. Це складна архітектоніка, яка забезпечує, як виходи так і входи продовольчих ресурсів і їх переміщення по цій складній тісно переплетеній мережі зв'язків, які мають економічний та соціальний вплив один на одного. Механізми та важелі, що визначають організаційно-економічну сутність продовольчої системи виокремлено на рис. 1.

Із даного рисунку можна зробити висновок, що поняття «продовольча система» являє собою складну архітектоніку, основні її ланки забезпечують усі процеси, які пов'язані з виробництвом (вирощуванням, збором, переробкою),

пакуванням, транспортуванням, торгівлею, маркетингом, споживанням та утилізацією харчових продуктів і упаковки. Усі ланки продовольчої системи мають тісний взаємозв'язок і економічну залежність, що свідчить про існування її як цілісної системи, яка характеризується екологічною, економічною, соціальною ефективністю. На ефективне її функціонування впливають соціальні, політичні, економічні і природні умови, що свідчить про всеохоплюючий її спектр. На її ефективність також впливає рівень розвитку людського капіталу та культура споживання. Тобто, в ринковому економічному середовищі її функціонування забезпечує сформований інституціональний порядок, державна політика підтримки, інформаційна та фінансова складові, торговельні інститути, громадські організації.

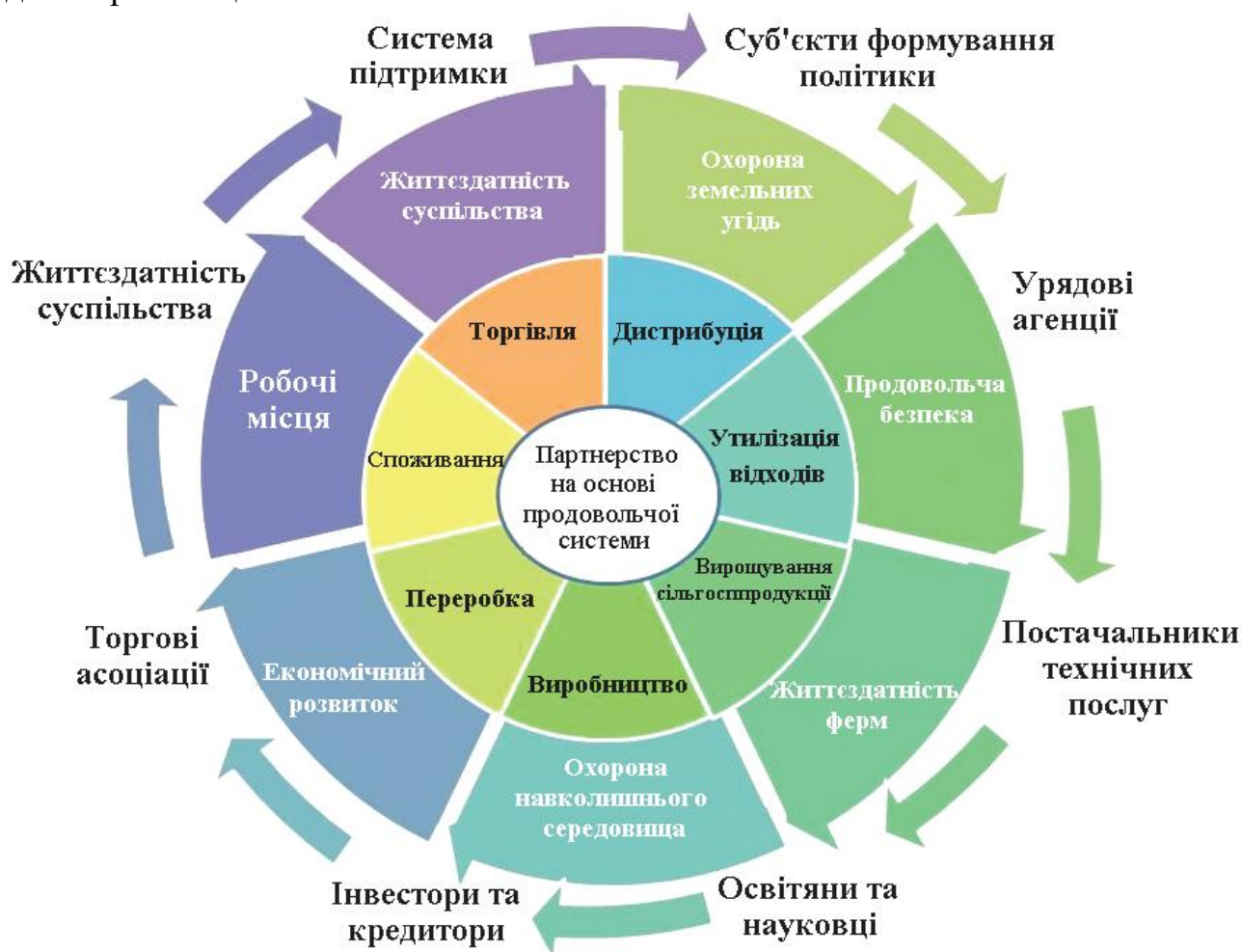


Рис. 1. Організаційно-економічна сутність продовольчої системи.  
Джерело: взято із [2].

Отже, «продовольча система», як економічна категорія, це складна архітектура яка втілює в собі цілий ряд процесів, пов'язаних з виробництвом, обміном, розподілом та споживанням, як єдина цілісна система з розгалуженою мережею зв'язків, що виникають по всьому ланцюжку «від лану до столу». Її функціонування зорієнтовані на продовольче забезпечення населення, мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, підтримку місцевої економіки.

### Список використаних джерел:

1. Погорелова О. В. Модернізація продовольчих систем з метою забезпечення продовольчої безпеки та якісного харчування. Економіка та держава № 4. 2022. С. 53–61. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2022/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2022/11.pdf)
2. Сичевський М.П., Дейнеко Л. В. Організаційно-економічна сутність категорії «продовольчої системи». *ПРОДОВОЛЬЧІ РЕСУРСИ*, Том 3 № 04. 2015. С. 4–9. URL: <https://iprjournal.kyiv.ua/index.php/pr/article/view/456>
3. Adding Values to Our Food System: An Economic Analysis of Sustainable Community Food Systems / Prepared for United States Department of Agriculture Sustainable Agriculture Research & Education Program.-Utah State University, Logan, Utah, USA. 1997. URL: <http://www.ibiblio.org/farming-connection/foodsyst/addval.htm#ack>

**УДК: 338.43:004.738.5**

**Однорог М.А.**, канд. екон. наук, доцент

**Побережній А.М.**, здобувач другого (магістерського) рівня,

*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

*Досліджується роль цифровізації малого агробізнесу в Україні як важливого чинника сталого розвитку сільських територій. В умовах глобальних викликів та трансформацій аграрного сектору впровадження цифрових технологій стає ключовим елементом підвищення ефективності виробництва, оптимізації ресурсного використання та покращення якості продукції.*

***Ключові слова:** цифровізація, малий агробізнес, інструмент, сільська територія, сталий розвиток.*

Сучасні цифрові рішення (мобільні додатки, IoT, дрони тощо) дозволяють дрібним фермерам підвищити врожайність і оптимізувати витрати ресурсів [1]. Застосування цифрових технологій збільшує продуктивність та ефективність агровиробництва: GPS-моніторинг, датчики ґрунту, прогностична аналітика дають змогу вчасно вносити ЗЗР і добрива, знижувати втрати й собівартість [1], [3]. Фахівці оцінюють, що завдяки цифровізації прибутковість агробізнесу зростає мінімум на 15–20 % [4, с. 61]. Пандемія 2020 р. значно прискорила ці процеси і як наслідок темпи цифровізації економіки подвоїлися, а українські підприємства почали оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність праці [3].

Цифрові інструменти дозволяють дрібним фермерам заощаджувати ресурси: економити паливо, ЗЗР і добрива, точніше планувати роботу техніки та моніторити поля. Впровадження систем точного землеробства сприяє скороченню витрат на мінеральні добрива до ~30 % та зменшенню хімізації довкілля. Одночасно автоматизація і аналітика підтримки рішень дають змогу поступово переходити до проактивного управління й знижувати собівартість продукції [1].

Зростання продуктивності обумовлене використанням GPS-навігації, дронів і мобільних додатків для управління посівами. Це дає змогу фермерам отримувати більший урожай при менших затратах, що підтверджують експериментальні дослідження [1].

Підвищення рентабельності може бути зумовленим і завдяки цифровим рішенням агропідприємств котрі стають конкурентоспроможнішими: як свідчить опитування, автоматизація дає прибутковість +15–20 % [4, с. 62]. Водночас, доступ до онлайн-маркетів і сертифікатів (наприклад, електронні майданчики «Дія Агро» тощо) відкриває нові ринки збуту для дрібних виробників.

Інновації підвищують інвестиційну привабливість агробізнесу через проекти агротехнологій які дедалі більше фінансують фонди та програми (у тому числі міжнародні). На глобальному рівні оцінюють, що цифрове сільське господарство може додати близько \$450 млрд ВВП країнам із низьким/середнім доходом [5, с. 54], а значні внутрішні інвестиції в ІТ на гектар сприяють розвитку сектору. В Україні амбіційні урядові стратегії (до 2030 р.) ставлять цифровізацію як одну із стратегічних цілей АПК, а приватний сектор активно розвиває програмні платформи та агродистрибуцію онлайн.

Малі фермерські господарства є ключовим роботодавцем у сільській місцевості: вони є «рушієм» підтримки зайнятості в селі і роблять вагомий внесок у розвиток територій [2]. Цифровізація не лише підвищує ефективність праці, а й змінює її характер. Завдяки новим технологіям аграрії отримують доступ до сучасних навичок (Big Data, ІТ-менеджмент тощо), що підвищує привабливість роботи в агросекторі. Зокрема, впровадження телематики й дронів робить професію агронома більш інноваційною, а ферму – цікавішою для молоді. Водночас частина традиційних робочих місць переміщується з ручної праці до обробки даних. За опитуванням, технології моніторингу та аналітики поступово стають нормою: на 2024 р. близько 60 % «інноваційних» агропідприємств використовують GPS-автопілоти, понад 70 % застосовують телематику та дрони. Загалом же лише 20–30 % господарств впроваджують цифрові рішення, здебільшого великі фермерські об'єднання [4, с. 63].

Цифрові платформи розширюють можливості дрібних виробників на ринку. Онлайн-агрорітейл, електронні торги, системи відстеження якості продукції та формування «цифрового паспорту» врожаю дозволяють фермерам вийти за межі локальних ринків. Як підкреслюють експерти, цифрові рішення дають фермерам можливість отримати доступ до фінансових інструментів та ринків по всьому світу. В Україні також зростає кількість стартапів і кооперативів, що створюють мобільні додатки для пошуку партнера по збуту, GPS-тракерів обладнання й онлайн-сервісів агрономічних консультацій. При цьому багато невеликих господарств все ще потребують підтримки через обмежені бюджети на ІТ. Опитування стверджують, що лише 10 % представників малого бізнесу впроваджують CRM-системи порівняно з 30–40 % середніх і 50–60 % великих [4, с. 63]. Це може свідчити про те, що державні програми субсидування ІТ чи пільгового підключення до інтернету можуть

сприяти подоланню цифрового розриву. Урахування цих потреб може зміцнити інституційну привабливість агросектору: залучення інвестицій, грантів та партнерств з міжнародними фондами (ЄС, FAO тощо) значною мірою залежить від впровадження інновацій [5, с. 56].

В Україні вже з'являються успішні кейси цифровізації. Агрокооперативи централізовано впроваджують датчики та агронетсервіси – у результаті дрібні фермери отримують спільний доступ до даних про ґрунт і врожай, об'єднуються в мережі підтримки і виходять на ринки крупних трейдерів. У виробничих компаніях групи Тайтен Машинері Україна відзначають, що за два роки бренд агродронів XAG зайняв 60 % українського ринку завдяки локальній підтримці і адаптації під українські умови. Дрони оприскують поля та моніторять культуру навіть на малих ділянках, зменшуючи витрати пального і підвищуючи точність внесення ЗЗР. Це дозволяє фермеру обробляти ті ж 40 тис. га, але з меншими затратами, водночас підвищуючи енергоефективність агропідприємства.

Міжнародні порівняння засвідчують, що країни з високою діджиталізованістю сільського господарства отримують економічні та екологічні вигоди. Дослідження OECD/FAO показують, що використання автоматизації і аналітики у фермерстві сприяє стійкому зростанню доходів і збереженню природних ресурсів [5, с. 54].

Цифровізація малого агробізнесу в Україні має значний потенціал для сталого розвитку сільських територій. Вона забезпечує підвищення економічної ефективності через зростання продуктивності й оптимізацію витрат [1], збільшує прибутковість сектору (за оцінками, на 15–20 %) [4, с. 62] і розширює доступ до ринків, що підсилює конкурентоспроможність регіону. Для реалізації цього потенціалу необхідно подолати бар'єри – насамперед забезпечити фінансування технологічних рішень та інфраструктуру зв'язку, підвищити цифрову грамотність сільського населення. При відповідній підтримці цифрові інновації перетворять агросектор на високотехнологічний сегмент економіки, сприятимуть збереженню довкілля й соціальному добробуту в селах [2, с. 64].

#### Список використаних джерел:

1. У 2023 році Україна продовжила посилювати європейський вектор аграрного експорту – ІАЕ. *АПК- Інформ* : веб-сайт. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1539409> (дата звернення: 08.05.2025).
2. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16–31. DOI: 10.33111/sedu.2020.47.016.031
3. Яцкевич І. В., Красностанова Н. Е. Цифрові технології у підприємницькій діяльності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 1. С. 38–44. DOI: 10.33271/ebdut/73.038
4. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Розвиток технологій Big Data в умовах цифрових трансформацій. *Агросвіт*. 2021. № 9–10. С. 60–68. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.9-10.60
5. Антонова Г.В., Ковирьова О.В. Бездротові технології як ланка цифровізації сільського господарства. *Комп'ютерні засоби, мережі та системи*. 2018. № 17. С. 53–59.

**Батажок С.Г.**, канд. екон. наук, доцент  
**Надараса Є.М.**, здобувач другого (магістерського) рівня,  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ЕКОНОМІКА СПІЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЯК ПІДХІД ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

*У роботі досліджено потенціал економіки спільного використання як інструменту досягнення цілей сталого розвитку ООН, зокрема у сферах екологічної мобільності, відповідального споживання та інклюзивного зростання. Проаналізовано приклади реалізації моделей у світі та в Україні, і визначено переваги та виклики такого підходу.*

*Ключові слова: сталий розвиток, економіка спільного використання, шерингова економіка, ресурсоефективність, циркулярна економіка, цифровізація.*

Економіка спільного використання являє собою економічну модель, за якої товари та послуги надаються у користування без передачі права власності, що сприяє ефективному використанню ресурсів. У контексті цілей сталого розвитку ООН вона розглядається як спосіб зменшення надмірного споживання та розширення доступу до благ.

Підтвердженням важливості такого підходу стало підписання Україною у травні 2024 року меморандуму для посилення партнерства у сфері сталого розвитку та економічного зростання. Серед ключових напрямів роботи було визначено «розвиток сталих бізнес-моделей, включаючи циркулярну економіку та економіку спільного використання». Цей крок демонструє офіційне визнання потенціалу моделей колективного користування як засобу досягнення інклюзивного та екологічно відповідального економічного розвитку.

Шеринг дозволяє скоротити витрати, зменшити навантаження на довкілля та підтримати соціальну рівність, сприяючи досягненню кількох цілей сталого розвитку.

Ціль сталого розвитку 12 «Відповідальне споживання і виробництво» тісно пов'язана з принципами економіки спільного використання, яка передбачає тимчасовий доступ до товарів і послуг замість володіння. Це зменшує обсяги виробництва й відходів. За даними ООН, така модель, поряд із циркулярною економікою, сприяє екологічному переходу, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і утилізацію відходів.

Шерингові сервіси також сприяють реалізації ЦСР 11 «Сталому розвитку міст та спільнот». Наприклад, каршеринг і велошеринг знижують транспортне навантаження, кількість приватних авто та покращують якість повітря. У містах Європи популяризуються обмеження для особистого транспорту в центрах, що стимулює розвиток екологічної мобільності.

Реалізація ЦСР 13 «Боротьба зі змінами клімату» також підтримується завдяки зменшенню потреби у виробництві нових речей, що знижує викиди та енергоспоживання. Звіти міжнародних організацій підтверджують, що



інтеграція циркулярних і шерингових моделей дозволяє зменшити екологічний слід економіки.

Шеринг, також, сприяє реалізації ЦСР 8 «Гідна праця» та 10 «Зменшення нерівності», створюючи нові формати зайнятості. Водночас дослідження США вказують на ризики нестабільного доходу та відсутності соцзахисту. Проте доступ до товарів без необхідності їх купівлі підвищує соціальну доступність послуг для вразливих груп.

Світовий ринок економіки спільного користування демонструє стійке зростання, особливо у сферах транспорту та туристичних послуг. Згідно з оцінками аналітиків, розмір світового ринку каршерингу у 2022 році оцінювався у \$2 857,85 млн і, за прогнозами, досягне \$17 754,95 млн до 2032 року, що свідчить про потенційне щорічне зростання на 20,16% [1]. В європейському контексті показовим є приклад Німеччини: станом на початок 2025 року в країні функціонувало близько 45,4 тис. автомобілів каршерингу — на 5% більше, ніж роком раніше, а з 2010 року їх кількість зросла більш ніж у 4,5 рази [3; 5].

В Україні економіка спільного користування перебуває на етапі становлення. Найбільш активним сегментом є каршеринг: компанія Getmancar ще до початку повномасштабної війни сформувала автопарк із понад 300 авто та обслуговувала близько 100 тис. користувачів [2]. Розвитку сприяє високий рівень цифровізації суспільства, включаючи можливість реєстрації та бронювання через мобільні додатки й інтеграцію з державними сервісами, такими як «Дія». Поряд з транспортними послугами з'являються сервіси короткострокової оренди побутової та будівельної техніки, платформи житлової оренди (Airbnb, вітчизняні стартапи), а також простори спільної роботи [1].

Водночас міжнародний досвід вказує на наявність і соціальних викликів. Наприклад, у США у 2024 році було посилено регулювання гіг-економіки, що вплинуло на статус водіїв Uber [4]. Критику також викликає вплив Airbnb на житлову політику у містах, де зростають ціни та навантаження на інфраструктуру. Європейське агентство з навколишнього середовища наголошує, що шерингові сервіси мають заміщувати традиційне споживання, а не лише його доповнювати.

Економіка спільного користування має потенціал стати важливим інструментом досягнення цілей сталого розвитку, особливо у сферах ресурсозбереження, екологічного транспорту та інклюзивного зростання (ЦСР 12 і 13). Перехід від індивідуального володіння до спільного використання відповідає глобальним тенденціям сталого споживання. Україна розпочала рух у цьому напрямку, що підтверджується партнерством з ПРООН, проте для масштабного впровадження необхідна комплексна урядова підтримка через створення нормативної бази, запровадження фіскальних заохочень та розбудову цифрової інфраструктури. За наявності збалансованої політики та належного законодавчого забезпечення, економіка спільного користування здатна значно посилити сталий розвиток держави, органічно інтегруючись із засадами циркулярної економіки та екологічними технологіями.

### Список використаних джерел:

1. Гетманський Т. Чим схожі каршеринг та iPhone? Різниця європейського та українського каршерингу. *Бізнес Цензор*. URL: <https://censor.net/m3485141> (дата звернення: 30.05.2025).
2. Головін В. Без гальм. Тарас Гетманський розвиває ринок каршерінга в Україні поки конкуренти тільки збираються – *Forbes.ua*. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/innovations/bez-galm-taras-getmanskiy-rozvivaer-inok-karsheringa-v-ukraini-poki-konkurenti-tilki-zbirayutsya-25052021-1621#:~:text=його%20автопарк%20зріс%20до%20330,особисту%20оренду%20безпечнішою,%20ніж%20такі> (дата звернення: 30.05.2025).
3. Огляд каршерингу в Німеччині. *Getmancar*. URL: <https://getmancar.com/uk/blogs/carsharing-in-germany#:~:text=Каршеринг%20у%20Німеччині%20впевнено%20продовжує,Майже%201%200400> (дата звернення: 30.05.2025).
4. A. McKee D., Blum J. DOL Abandons 2024 Independent Contractor Test. *Polsinelli*. URL: <https://www.polsinelli.com/polsinelli-at-work/dol-abandons-2024-contractor-test#:~:text=On%20May%201,%202025,%20the,can%20develop%20a%20revised%20standard>. (date of access: 30.05.2025).
5. Europe's circular economy in facts and figures. *European Environment Agency's*. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/europes-circular-economy-in-facts#:~:text=Around%2060,replaced%20rather%20than%20added%20to> (date of access: 30.05.2025).

## УДК 331.108.2:331.5

**Байрамов Е. К.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

### СУЧАСНІ ПІДХОДИ БОРОТЬБИ ЗА ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ В ЦИФРОВІЙ ЕКОСИСТЕМІ

*Розкрито наукову аргументацію сучасного підходу в управлінні людськими ресурсами в новій цифровій екосистемі як новітнього формату та концептуальної платформи сучасного підходу боротьби за людські ресурси та управлінських практик досягнення її ефективності.*

**Ключові слова:** екосистема людських ресурсів, інноваційні HR-практики, бренд роботодавця, бізнес-середовище, бізнес-діяльність.

Сформована під впливом цифровізації нова екосистема людських ресурсів вимагає ефективних управлінських рішень щодо стимулювання інновацій, продуктивності та гнучкості. В цій екосистемі важливим став взаємозв'язок між технологічним прогресом, мінливими уподобаннями працівників та організаційними стратегіями розвитку бізнес-діяльності. Досліджуючи цю нову екосистему учені MIT Sloan Management Review та Deloitte визначають чотири причини, чому в умовах цифровізації бізнес-діяльності варто зосередитися на трудових екосистемах:

1. Складне, науковомістке зовнішнє середовище доказало, що людські ресурси відіграють визначальну роль у бізнесі, і очікується, що її частка в умовах цифровізації постійно зростатиме.

2. Цифровізація виробництва змінює характер роботи в бік короткострокових, орієнтованих на розвиток навичок завдань, а сформована структура екосистеми людських ресурсів орієнтована на залучення зовнішніх працівників.

3. В новому бізнес-середовищі зростає розуміння того, що залучені до бізнес-діяльності різноманітні та інклюзивні людські ресурси приносять більше користі, а нова екосистема людських ресурсів оптимізує зв'язки з різними працівниками.

4. Успішні фірми впроваджують екосистеми людських ресурсів, які інтегрують різні функції та створюють формат стратегічного партнерства. Особливістю сучасної екосистеми людських ресурсів в цифровій економіці полягає в тому, що вона об'єднує в собі бізнес-стратегії та стратегії управління персоналом, пропонуючи нові можливості [2].

В новому економічному середовищі сформовані екосистеми людських ресурсів стають основним фактором забезпечення фірмам у їх бізнес-діяльності стратегічний підхід у процесах адаптації до мінливого характеру праці. А в умовах технологізації виробництва на принципах Індустрії 5.0 сприяють подоланню кваліфікаційних розривів через використання різноманітних компетентностей та талантів шляхом залучення зовнішніх людських ресурсів. Такі зміни спричинені цифровізацією визнають динаміку ринку праці, що розвивається в новій екосистемі, і зумовлюють необхідність для успішної бізнес-діяльності фірм бути адаптивними та інклюзивними для забезпечення стійкого розвитку у тривалому майбутньому. Утвердження поглядів щодо сутності концепції еволюції роботи за вектором короткострокових, орієнтованих на навички завдань стають реальністю. У своїх дослідженнях автори упевненіше стверджують, що через масштабні зміни, екосистема людських ресурсів у 2050 році може бути менш орієнтованою на ціннісну конгруентність, наголошуючи на тимчасовій відповідності між певним набором навичок потенційного працівника та короткостроковими потребами різних стейкхолдерів [1]. Наслідком нової екосистеми стане перехід в майбутньому робочому ландшафті до 2050 року на квазі-спот-контракти, прршочерговим стане зосередження на ефективному використанні тимчасових працівників та оплаті праці за результатами діяльності. Такі прогностичні перспективи розвитку на ринку праці уже нині викликають занепокоєння щодо незахищеності робочих місць, добробуту працівників та потенційного зниження рівня колективних дій [5].

Нові умови потребують зміни підходів до боротьби за людські ресурси в бізнес-середовищі. Якщо знову звернутися до вказаного вище дослідження MIT Sloan Management Review та Deloitte, то серед управлінських HR-практики виділяють такі:

1. Необхідна зміна планування людських ресурсів в новій екосистемі з акцентом на типи робіт, а не на конкретні ролі.

2. Активне залучення талантів та креативних фахівців із внутрішніх та зовнішніх ринків праці та проведення аналітики людських ресурсів фірми.

3. Управління ефективністю бізнес-діяльності в новому економічному середовищі шляхом постановки цілей і налагодження зворотного зв'язку на постійній основі, узгодження індивідуальних і командних показників з результатами бізнес-діяльності, постійне оцінювання внутрішніх і зовнішніх учасників.

4. Важливо розвивати мотиваційну складову через компенсацію та винагороду, основним критерієм яких стають внесок, розвиток компетентностей та уподобань працівників, з створенням умов доступу до мікровиплат для отримання справедливих переваг.

5. Центром управління стають навчання та розвиток із зосередженням уваги на розвитку, керованому працівниками, узгодженому з майбутніми потребами бізнес-діяльності фірми з урахуванням вимог внутрішніх і зовнішніх працівників.

6. Створення умов кар'єрного розвитку з використанням можливостей, які створюють внутрішні та зовнішні ринки талантів щодо багатовекторних кар'єрних перспектив.

7. Формування дієвої архітектури організаційного дизайну фірми на основі врахування усіх аспектів людських ресурсів, зокрема і переходу до команд та мереж, а також усунення ізоляції між внутрішніми та зовнішніми працівниками [4].

Наведений вище перелік управлінських HR-практик боротьби за людський ресурс в умовах нової екосистеми переконує в безумовній дотичності такого підходу до розвитку бренду роботодавця фірми. На практиці, фірми які активно формують організаційну архітектуру з перспективою врахування сучасних тенденцій розвитку екосистеми людських ресурсів, демонструють більш успішні результати бізнес-діяльності порівняно з тими, які зосереджуються виключно на збереженні традиційних структур працівників. Їх успіх забезпечує тісна координація та міжфункціональне управління внутрішніми та зовнішніми працівниками. Сформований високий рівень виробничої культури та стимулювання креативності досягається за рахунок активного найму і залучення необхідних фахівців високого рівня підготовки, підтримки менеджерів у їхніх зусиллях з найму, забезпечення розуміння керівництвом розподілу роботи для різних типів працівників і узгодження кадрових рішень з бізнес-стратегією [3]. Відмічений досвід успішних фірм в новій цифровій екосистемі мають взяти на озброєння і вітчизняні роботодавці в управлінні людськими ресурсами та оптимізації практики управління персоналом для активного використання різноманітних талантів для досягнення стратегічних результатів своєї бізнес діяльності.

Отже, в новій цифровій екосистемі боротьба за людський ресурс створює низку переваг в координатах соціально-трудової взаємодії для всіх стейкхолдерів. Разом з тим зміна концепції в менеджменті породжує нові виклики та проблеми, які фірмам в новому економічному середовищі необхідно

вирішувати для забезпечення успіху. Для успішної організації бізнес-діяльності для фірм надзвичайно важливим є розуміння та подолання перешкод, пов'язаних з координацією, управлінням, різноманітністю, справедливістю, інклюзивністю та постійною адаптацією. Успішне формування ефективної організаційної архітектури сприяння стане основою формування процвітаючого та інклюзивного соціально-трудового середовища як контуру потужного бренду роботодавця.

#### Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С. Екосистемність, як новий формат розвитку бренду роботодавця. Сталый розвиток економіки. № 1 (48), 2024. С. 29–40. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/de91ce4d-8d6d-457d->
2. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Jeff Schwartz, Robin Jones. The Future of Work Is Through Workforce Ecosystems. January 14, 2021. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-work-is-through->
3. Elizabeth J. Altman, Jeff Schwartz, David Kiron, Robin Jones, and Diana Kearns-Manolatos. Workforce Ecosystems. A New Strategic Approach to the Future of Work. April 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Workforce-Ecosystems-Study2021.pdf>
4. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, Jeff Schwartz. 5 Characteristics of Workforce Ecosystem Leaders. November 14, 2022. URL: <https://deloitte.wsj.com/articles/5-characteristics-of-workforce-ecosystem-leaders-01668455669>
5. Mahesh Subramony, David Solnet, Markus Groth, Dana Yagil, Nicole Hartley, Peter Beomcheol Kim, Maria Golubovskaya. Service work in 2050: toward a work ecosystems perspective. Journal of Service Management. November 8, 2018. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-05-2018-0131/full/html>

УДК 631.1(346.1)

**Юзвенко П.І.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

### СІМЕЙНЕ ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО В УМОВАХ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ

*Обґрунтовано важливість в умовах активного переходу на інноваційні зелені технології належного рівня фінансової підтримки сімейного фермерського господарства, як невід'ємної складової ринкової економіки, що забезпечує вирішення ряду актуальних потреб суспільства.*

*Ключові слова: сімейне фермерське господарство, кредит, зелені технології, субсидія.*

В сучасному економічному середовищі сімейне фермерське господарства функціонує і є виразником забезпечення охорони й раціонального використання природних, трудових і виробничих ресурсів сільських територій, досягнення соціальних стандартів проживання на селі. Їх важливість у економічному розвитку суспільства та у розв'язанні продовольчої проблеми й забезпеченні сталого розвитку територіальних громад визнана на світовому рівні, зокрема, ООН проголосила 2014 р. роком сімейних фермерських господарств. Для нинішньої економіки Україна в умовах російської агресії це

питання теж дуже важливе, адже стосується величезної категорії виробників сільськогосподарської продукції. Йдеться про 3.85 млн. господарств (2024 р.), які позиціонуються як особисті селянські [2] із середовища яких формуються сімейні ферми. Нині цей процес динамічний і поступово набирає обертів здебільшого завдяки експертній і технічній допомозі представництв держав – лідерів у цій галузі: Франції, Канади, США.

Для його розвитку важлива державна підтримка, особливо в умовах переходу на інноваційні зелені технології. Усталеною формою такої фінансової підтримки сімейних фермерських господарств в розвинутих країнах світу є державне субсидування. Так, у країнах Організації економічного співробітництва та розвитку державні субсидії становлять 34% від загального доходу фермерів. Рівень державних субсидій у відсотках до вартості виробленої сільськогосподарської продукції в останні роки становив: у Швейцарії – 73%, Норвегії – 70%, Японії – 63%, країнах ЄС – 45% (для порівняння: в Україні цей показник становить 4,3%) [3]. Це не просто підтримка з цих коштів, наприклад, у країнах ЄС до 25% субсидій можуть бути спрямовані на впровадження новітніх зелених технологій, гарантування безпечності продуктів харчування, соціальний розвиток сільських територій [1].

Не менш важливою підтримкою переходу на інноваційні зелені технології для сімейного господарства є доступ до пільгового кредитування. У розвинутих Європейських країнах держава активно підтримує кредитні установи, які надають кредити сімейним фермерам, і співпрацює з ними. При цьому форми кредитування різноманітні, й надання кредитів здійснюється диференційованими фінансовими установами, наприклад у Швейцарії 85% від суми кредиту гарантує уряд і ставка за цією частиною кредитних ресурсів дорівнювала 0,5%. Решту 15% від суми кредиту становили кошти банку, які надавалися за ринковою ставкою [4].

Важливим напрямом сприяння переходу на інноваційні зелені технології сімейних фермерських господарств є їх активне долучення до відповідних регіональних кластерів. На прикладі Білоцерківської громади нами було більш детально вивчено проблеми формування кластерів на регіональному рівні та участі в них сімейних фермерських господарств. Основні із них систематизовані в таблиці 1. Відмітимо, що в умовах військових дій цей процес на регіональному рівні призупинився. Проте активні процеси євроінтеграції активізують діяльність громад знову вернутися до цієї проблеми в найближчий період. Важливість формування кластерів на регіональному рівні має економічну складову, крім переходу на зелені технології сприятиме і забезпечення конкурентоспроможності нашої аграрної галузі у новому економічному просторі Європи. В нинішніх складних економічних умовах невизначеності важливо прийняти Державну цільову програму розвитку кластеризації економіки країни, яка має передбачати забезпечення двостороннього взаємозв'язку науки, освіти й виробництва конкурентоспроможної продукції і на регіональному рівні.

**Таблиця 1 – Проблеми кластеризації аграрного сектору виробництва та участі в них сімейних фермерських господарств Білоцерківської громади**

**Інституціональні та організаційні проблеми кластеризації аграрного сектору регіону**

1. Окрім руйнації бізнес-середовища в наслідок війни негативний вплив має незавершеність формування державної політики та чіткої національної Програми розвитку кластерів, відсутність її і на регіональному рівні Білоцерківської громади (включаючи з аграрним розвитком та підтримки кооперативного руху, як основи формування кластерів).
2. Ще не сформовано бізнес-середовище з чіткою взаємодією виробників і державних інституцій громади внаслідок незавершеності інституціоналізації децентралізації управління та слабка підтримка органів самоуправління на регіональному рівні.
3. Узагальнення практичної діяльності сімейних фермерських господарств на території громади свідчить про відсутність сучасної концепції формування кластерів для більш ефективного використання унікальності природно-ресурсного потенціалу Білоцерківщини.
4. Тільки нині приходить усвідомлення на рівні керівництва громади про занедбані інноваційні екосистеми, відсутність єдності у формуванні регіонального народногосподарського комплексу на основі зелених технологій, що у складних умовах економічного розвитку посилює стан неефективного використання унікального виробничого потенціалу сімейних фермерських господарств на регіональному рівні.
5. На рівні громади відсутні дієві економічні механізми сприяння та стимулювання активного залучення сімейних фермерських господарств до виробничої сільськогосподарської кооперації на регіональному рівні, на рівні громади.
6. В середовищі сімейних фермерських господарств ще не подолана зневіра до державних інституцій влади і чесного партнерства в бізнесі за відсутності досконалого конкурентного середовища (недовіра всіх до всіх).
7. Втрата в наслідок війни значної частини людського капіталу в регіоні для практичної реалізації програм інноваційного розвитку економіки регіону на інноваційних зелених технологіях та стандартах якості с/г продукції.

*Джерело:* запропоновано автором.

Завершення інституціоналізації економічного середовища організації бізнес-діяльності сімейних фермерських господарств в умовах «зеленої» економіки є актуальним для унормування засад їх функціонування; розроблення механізмів пільгової системи страхування, що забезпечить стабільність їх розвитку і вирішить ряд соціальних проблем, зокрема, належного пенсійного забезпечення і соціального захисту у разі тимчасової непрацездатності. Такий підхід посилить впевненість і готовність селянських домогосподарств до самостійного господарювання, посилить потребу у здобутті певної освіти з ведення екологічно безпечної бізнес-діяльності, що сприятиме ефективності у здійсненні організації зеленого виробництва на сімейних засадах. В цих умовах держава має посилити шляхи і механізми сприяння, дерегуляції й формування конкурентоспроможності, враховуючи засади «зеленого» курсу.

Виходячи із важливості переходу сімейних фермерських господарств на інноваційні зелені технології в умовах євроінтеграції в Україні необхідно: створити державний інститут ефективного посередника (державної установи) між банками та сімейними фермерськими господарствами; при сприянні державних інституцій створити спеціальний Фонд підтримки інновацій сімейних фермерських господарств, фінансування з якого можна було б здійснювати на пільгових умовах, подібних до кредитування з Фонду підтримки енергоефективності; сформувати інституціональний порядок регулювання кредитної діяльності банків щодо лізингового кредитування сімейного

фермерського господарства; розширити факторингове онлайн-кредитування на використання інноваційних технологій в організації бізнес-діяльності сімейними фермерськими господарствами; налагодити ефективне функціонування Українського державного експортно-кредитного агентства задля нарощення обсягів національного товаровиробництва, зокрема і суб'єктами сімейного фермерства, на основі залучення кредитів від українських і закордонних банків. Реалізація запропонованих завдань сприятиме розвитку ринку банківських послуг для прискорення переходу на інноваційні зелені технології, покращенню фінансового забезпечення діяльності сімейних фермерських господарств, що матиме позитивний вплив на економічні складові країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Губені Ю.Е., Коверко Ю.О., Осіщук П.О. Розвиток особистих селянських господарств в умовах інституціональних змін. Економіка України. 2017. № 3. С. 59–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2017\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2017_3_6)
2. За 7 років особистих селянських господарств стало на 186 тис. менше. Агросфера. 20 квітня 2024. URL: <https://skilky-skilky.info/>
3. Збарський В.К., Алексеєва Ю.Ю. Перспективи розвитку сімейних фермерських господарств України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 19, Ч. 1. 2018. С. 156–161. С. 160. URL: <http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/2018ua>.
4. Партин Г.О., Омелян Х.К. Кредитування діяльності малих і середніх підприємств в Україні: сучасні особливості та шляхи розвитку. Ефективна економіка. № 2. 2022. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2022/74.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/74.pdf)

УДК 631.1(346.1)

**Лизогуб С.О.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

### **ОСНОВНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ ТА РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА**

*Розкрито проблеми переходу підприємства на інноваційні зелені технології та зовнішні і внутрішні чинники впливу на ефективність реалізації інноваційного проекту модернізації виробництва на основі цифрових технологій на прикладі підприємства ТОВ «Острійське».*

**Ключові слова:** *інноваційні зелені технології, цифровізація виробництва, людський капітал, «зелена» економіка, нанотехнологія, генна інженерія.*

В новому економічному середовищі інноваційної економіки на ефективність бізнес-діяльності аграрного підприємства безпосередній вплив мають такі чинники: природно-кліматичні особливості регіону, особливо якість його ґрунтів, що впливає на технології виробництва; застосування інноваційних зелених технологій вирощування с/г продукції відповідно до його спеціалізації; специфіка агровиробництва потребує значного проміжку у часі між створенням нової розробки та її масовим виробництвом; можливість у різноманітності



виробництва різних видів сільськогосподарської продукції; надзвичайно різноманітний рівень людського капіталу регіонів та ін.[1]. У сучасній цифровій економіці інновації у технологіях виробництва с/г продукції мають економічний ефект, проте виробники продовольчої продукції уже нині зіштовхнулися із проблемами застосування досягнень агроінновацій, зокрема, генної інженерії та нанотехнологій, які негативно впливають на життєдіяльність живих організмів, і це необхідно враховувати на всіх рівнях їх застосування [2]. Перехід на інноваційні технології важливий і у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [3].

На основі аналізу діяльності підприємства ТОВ «ОСТРІЙСЬКЕ» в новому економічному бізнес-середовищі визначимо чинники, які вплинули на успішну реалізацію інноваційного проєкту запровадження нових технологій. Для їх систематизації розподілимо внутрішній і зовнішній аспекти. За своїм змістом вони доволі різноманітні за особливостями і напрямками впливу, що обумовлює доцільність їх класифікації (табл. 1). До внутрішніх чинників ми віднесли ті, які, за нашими спостереженнями, безпосередньо стосуються економічних можливостей даного підприємства, обсягу та якості наявних ресурсів, організації його діяльності. До зовнішньої групи відносимо чинники зовнішнього середовища (екзогенні), які впливали на успішність реалізації проєкту переходу на інноваційні зелені технології у виробництві і не піддаються чи слабо піддаються контролю з боку підприємства, що змушує підприємство до них пристосовуватися.

Таблиця 1 – Комбінації впливу чинників на реалізацію проєкту інноваційної діяльності підприємства ТОВ «ОСТРІЙСЬКЕ»

Ендогенні чинники	Екзогенні чинники
<b>Чинники що сприяли реалізації інноваційного проєкта підприємства</b>	
Здійснено мобілізацію усіх ресурсів (фінансових, матеріально-технічних та інших), для розробки та реалізації інноваційного проєкту.	Входження у нове конкурентне середовище, яке підштовхнуло до інноваційних розробок та впровадження новітніх зелених технологій та цифровізації виробництва для здешевлення продукції
Наявність людського капіталу та схильність керівництва підприємства до змін, нововведень, прагнення до самореалізації.	Співпраця з науковцями БНАУ, та використання науково-технічних розробок в іншими науковими установами с/г галузі.
Наявність (джерело) отримання науково-технічних розробок (тісне співробітництво із фахівцями БНАУ)	Запозичення міжнародного досвіду та науково-технічна кооперація фермерів регіону
Запровадження механізму забезпечення необхідних умов та	Розвиток інноваційної інфраструктури регіону.

матеріальних стимулів для творчої, продуктивної праці спеціалістів.	
Наявність власного досвіду та напрацьованого алгоритму виконання завдань з інноваційного розвитку та цифровізації виробництва.	Державна підтримка інноваційної діяльності (часткова компенсація у придбанні нової техніки, утриманні худоби і будівництві нових корівників)
<b>Чинники стримання інноваційної діяльності підприємства</b>	
Не завжди достатність власних фінансових ресурсів для удосконалення підприємницької діяльності.	За відсутності спеціалізованого аграрного банку низька доступність до кредитів і державної підтримки модернізації виробництва (часто бюрократичні чинники).
Відсутність розуміння важливості переходу на інноваційні зелені технології на рівні організаційних структур регіону, відсутня підтримка з боку керівних органів громади.	Відчутна незбалансованість за напрямками науково-інноваційного потенціалу держави, не достатня розвиненість зв'язків з БНАУ (науки й бізнесу на регіональному рівні)
Внутрішній опір працівниками старшого покоління змінам під час впровадження інновацій та нововведень (не бажання місцевих працівників проходити курси освоєння нових цифрових технологій).	За відсутності фахівців із знанням європейських мов недостатня інтегрованість підприємства у міжнародне науково-технічне співробітництво, що гальмує впровадження зарубіжного досвіду.
В період реалізації проекту часткове зниження матеріальних стимулів та умов для творчої праці (особливо низової ланки працівників).	Втрата фахових спеціалістів та кваліфікованих працівників в наслідок призиву та виїзд за межі країни.
Недостатній рівень аналітично інформаційної бази підприємства щодо наявності інноваційних зелених технологій.	Нерозвиненість інформаційного забезпечення інноваційного процесу за відсутності аналітичного відділку.
Брак кваліфікованого ініціативного персоналу (особливо обслуговуючого персоналу).	Недостатня активність держави у формуванні інституційного середовища для стимулювання інноваційного розвитку.

Джерело: Складено автором на основі вивчення досвіду інноваційної діяльності підприємства ТОВ «ОСТРІЙСЬКЕ».

З досвіду діяльності підприємства ТОВ «ОСТРІЙСЬКЕ» можна зробити узагальнюючі висновки щодо проблем розвитку інноваційних агропідприємств. Реалізація інновацій у сфері аграрної бізнес-діяльності даного піу великій мірі обумовлена кліматичними особливостями регіону. Суб'єкти агробізнесу мають

це враховувати під час планування бізнес-діяльності щодо введення в обіг відповідної інновації, розробки інноваційних бізнес-проектів. Відмітимо ці фактори впливів з досвіду підприємства ТОВ «ОСТРІЙСЬКЕ»:

1. Врахування природно-кліматичних умов регіону, природно-ресурсного потенціалу, що впливає на вибір спеціалізації виробництва підприємства. Різноманітність видів вироблюваної сільськогосподарської продукції, продуктів її переробки, впливає на вибір технології обробки продукції, вирощування й годівлю тварин.

2. Наявність інфраструктури забезпечення різноманітності видів виробництва, існування специфіки архітектоники агропідприємств за різними організаційно-правовими формами та формами власності, розмірами, спеціалізацією, підпорядкованістю, кооперацією тощо для можливого формування виробничого кластеру, що є важливим фактором розвитку;

3. Досвід впровадження інноваційних технологій підприємства ТОВ «ОСТРІЙСЬКЕ» засвідчив необхідність тісного спілкування з науковими установами для підбору технології виробництва з врахуванням особливостей природно-кліматичних умов, дорожно-транспортних мереж, віддаленості від постачальницьких центрів і ринків збуту продукції й інших чинників;

4. Для кореляції результатів інноваційних технологій з їх науково-обґрунтованими параметрами врахувати можливості сільськогосподарських товаровиробників для тісного спілкування з інформаційно-консультативними службами і організаціями, які виробляють науково-технічну інноваційну продукцію;

5. Наявність людського капіталу для забезпечення дієвості інноваційної технології (підприємству ТОВ «ОСТРІЙСЬКЕ» прийшлося налагодити транспортування фахівців для технологічного обслуговування тваринництва із Вінничини і Тернопільщини);

6. Особливо на першій стадії впровадження інноваційної технології важливо налагодити і забезпечити організаційно-економічний механізм із розробниками технології, самовпевненість у своїх можливостях не завжди дає позитивний результат.

#### **Список використаних джерел:**

1. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах четвертої технологічної революції: монографія / Юхименко П. І., Шуст О. А., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О. А. Біла Церква, БНАУ, 2023. 494 с.
2. Розвиток інноваційної бізнес-діяльності в умовах зеленої економіки: монографія. Юхименко П.І., Шуст О.А., Димань Т.М. та ін. За заг. ред.д.е.н., професора Шуст О.А.. Біла Церква, БНАУ, 2023. 494 с.
3. Формування конкурентоспроможності агропідприємства в умовах екологізації та нового технологічного укладу аграрного виробництва / П.І. Юхименко, О.А. Шуст, Т.М. Димань та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Шуст О. А. – Біла Церква: БНАУ, 2024. – 552 с.

**Черкас В. А.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ АГРОПІДПРИЄМСТВ ЯК НАПРЯМ АНТИКРИЗОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ**

*Розкрито основні напрямки інноваційної діяльності в умовах нового конкурентного середовища ТОВ «Білоцерківхлібопродукти» та її економічні результати, стратегічні напрямки інноваційного його розвитку в сучасній відкритій глобалізованій економіці.*

**Ключові слова:** *інноваційна економіка, ефективність, бізнес-діяльність, зелені технології.*

В умовах динамічного розвитку інноваційної економіки сфера застосування інновацій є визначальною в подальшому безкризовому розвитку агропідприємства в новому економічному середовищі. На практиці втілення інновації в бізнес-діяльності аграрних підприємств відмічається особливостями, які зумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва, що залежить від природних факторів та використання як засобів виробництва живих організмів і природних ресурсів [3]. Крім того, впливає і специфіка аграрної галузі, тому здійснення інноваційної діяльності агропідприємств має прив'язку до сезонності, циклічності виробництва [2]. Не менш важливою особливістю цих інновацій є порівняно з іншими галузями тривалий термін окупності, оскільки виникає природна необхідність адаптації рослин і тварин до різних територіальних кліматичних умов [1, с. 76]. Відмічені чинники впливів на ефективність інноваційної діяльності агропідприємства у значній мірі можуть створювати кризові ситуації у його розвитку. Візьмемо для прикладу досліджуване нами підприємство ТОВ «Білоцерківхлібопродукти», яке спеціалізується на виробництві хлібопродуктів, цю кризову ситуацію може створити відсутність достатності якісної зернової сировини, тобто постачальник.

Всі відмічені нами особливості впливу на інноваційну діяльність у сфері аграрної діяльності потребують відповідної антикризової дії. Як показало ознайомлення з досвідом антикризової економічної стратегії агропідприємства ТОВ «Білоцерківхлібопродукти» ці фактори враховуються під час планування бізнес-діяльності агропідприємств, особливо щодо введення в обіг відповідної інновації, розробки та вироблення інноваційних хлібопродуктів (високоякісне борошно пшеничне хлібопекарське, крупи гречана та манна).

Проведений нами аналіз діяльності агропідприємства в новому конкурентному середовищі показав, що основними напрямками інноваційного його розвитку в сучасній відкритій глобалізованій економіці є найважливіші складові шостого технологічного укладу, зокрема:

- комплексна високотехнологічна механізація, автоматизація і цифровізація виробництва хлібопродуктів;
- активна співпраця з науковими установами, що дозволило впровадження нано-біо-технологій у виробництві продуктів харчування;

- перехід на інноваційні зелені технології, особливо у використанні енергетичних ресурсів на основі альтернативних джерел енергії;
- використання наукових досягнень щодо удосконалення якісних характеристик харчових продуктів та організації людиноцентричного маркетингу.

Завод в період активного входження в світове ринкове середовище здійснив будівництво комбікормового заводу (2002–2004 рр.), для якого закуплено високотехнологічне голландське обладнання. Завдяки новим технологіям завод працює повністю в автоматичному режимі. Агропідприємство постійно вкладає кошти у підтримку і модернізацію цього обладнання, що забезпечило уже десятиліття бути конкурентоспроможним агропідприємством на ринку відповідної продукції. Агропідприємство сміливо надає свої виробничі об'єкти для апробації інноваційних технологій. Нині ТОВ стало базовим для випробування нового обладнання «ОЛІС», яке розробила компанія ОЛІС. Як виявилось, техніка одеського виробника досить економічна (проти закордонних аналогів із відповідною продуктивністю), вартість машин ОЛІС практично в 1,5–2 рази дешевша, що економить інвестиційний ресурс агропідприємств. Її впровадження вплинуло і на зростання рентабельності агропідприємства (табл.1).

Таблиця 1 – Основні результативні показники діяльності підприємств ТОВ «Білоцерківхлібопродукт»

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	16,1	<b>14,2</b>	16,5	25,6	30,4
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	19,3	18,9	23,2	33,6	43
Валова додана вартість, млн грн	161145,0	239806,0	279701,0	303949,0	361173,0

Джерело: складено на основі бухгалтерських даних підприємства.

Як видно із таблиці 7 за період дослідження рівень рентабельності діяльності агропідприємств ТОВ «Білоцерківхлібопродукти» збільшився на 14,3 в.п., а рівень рентабельності операційної діяльності збільшився на 23,7 в.п. Це наслідок інвестицій-інноваційної діяльності агропідприємств товариства. Вірно взята інноваційна економічна стратегія розвитку агропідприємств ТОВ «Білоцерківхлібопродукти» зробила не тільки його економічно успішним а й привабливим для зарубіжних інвестицій. Це в умовах сьогодення, коли помітною стає тенденція зниження інвестиційно-інноваційної привабливості економіки України, причиною якої є корупція, бюрократизм в управлінні та військова агресія росії.

Агропідприємства ТОВ «Білоцерківхлібопродукти» співробітничать з 22 подібними агропідприємствами практично по всій Україні, що дає можливість

чітко орієнтуватись у можливостях партнерів і потребах внутрішнього ринку в продуктах пропонуваніх їх агропідприємствами. В стратегічному плані це сприяє швидкій реакції на зміни попиту на продукцію і заповнення продукції в регіони де виникає її дефіцит.

Надаючи важливість технологічним інноваціям агропідприємства товариства неодноразово зазнавали і організаційних інновацій. Проте, як свідчать результати їх діяльності найбільшу ефективність у їх розвитку дали впроваджені інноваційні технології у переробку зернових. На досліджуваному нами агропідприємстві від втілення інноваційних технологій економічний ефект в більш ніж 3,3 рази більший чим від організаційної інновації структури агропідприємств товариства.

Нагадаємо, що структура інвестиційно-інноваційного потенціалу агропідприємства — це сукупність взаємопов'язаних складових, а саме: ринкова складова (відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку агропідприємства зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем); інтелектуальна складова (визначає можливості генерації та сприйняття ідей, задумів новацій і доведення їх до рівня нових технологій, конструкцій, організаційних та управлінських рішень); кадрова складова (характеризує можливості застосування персоналом агропідприємства нових технологій, реалізації нових організаційних та управлінських рішень, розробки та виготовлення нових товарів); технологічна складова (відображає здатність оперативно перебудуватися, переорієнтувати виробничі потужності та налагодити економічно ефективне виробництво нових продуктів, що відповідають запитам споживачів); інформаційна складова (відображає інформаційну оснащеність підприємства, ступінь повноти, точності та суперечливості інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень); інтерфейсна складова (характеризує можливість приведення у відповідність і узгодження різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційного процесу). Якщо проаналізувати за цими параметрами структуру інвестиційно-інноваційного потенціалу агропідприємств «Білоцерківхлібопродукти», то можна стверджувати, що ця складова економічного потенціалу агропідприємств працює досить ефективно.

#### **Список використаних джерел:**

1. Олійник О. В., Сідельнікова І. В. Інноваційна діяльність: особливості розвитку і активізації в аграрному виробництві. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Серія: Економіка. 2017. Вип. 17. С. 73–82. С. 76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu\\_eko\\_2017\\_17\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_eko_2017_17_10)
2. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах четвертої технологічної революції: монографія / Юхименко П. І., Шуст О. А., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О. А. Біла Церква, БНАУ, 2023. 494 с.
3. Розвиток інноваційної бізнес-діяльності в умовах зеленої економіки: монографія. Юхименко П.І., Шуст О.А., Димань Т.М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О.А.. Біла Церква, БНАУ, 2023. 494 с.
4. Формування конкурентоспроможності агропідприємства в умовах екологізації та нового технологічного укладу аграрного виробництва / П.І. Юхименко, О.А. Шуст, Т.М.

УДК 631.147(477)

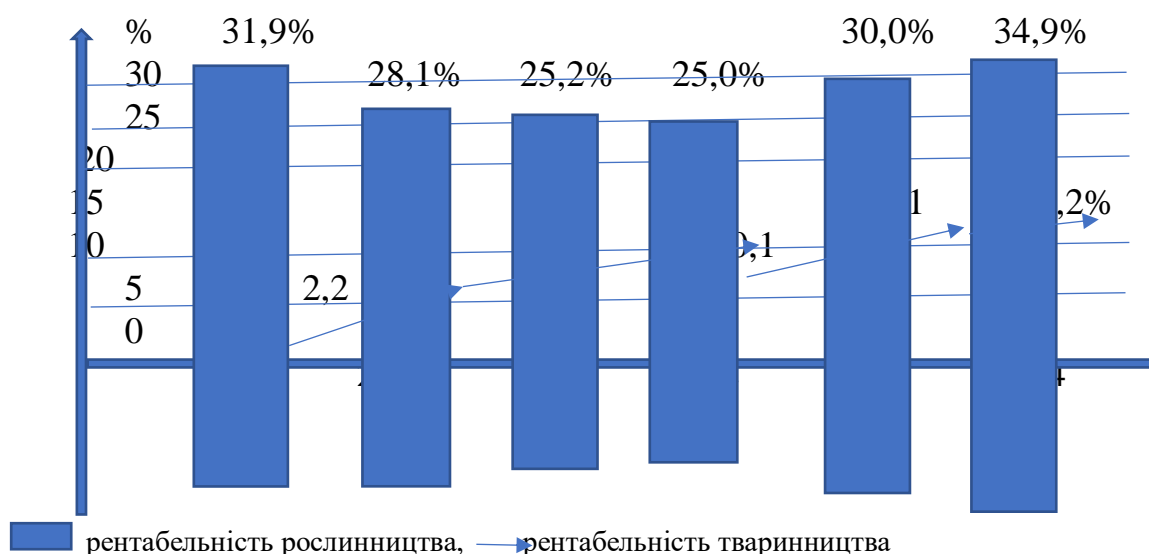
Арсібеков А. Ю., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква, Україна.

## РОЗВИТОК ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК ФАКТОР ПРИСКОРЕННЯ ЙОГО ЕКОЛОГІЗАЦІЇ

*Розкрито важливість переходу на органічне виробництво фермерських господарств в умовах «зеленої» економіки та вплив його на ефективність господарювання, виокремлено окремі труднощі для активного використання сприяння розвитку за відповідними грантами.*

**Ключові слова:** фермерське господарство, ефективність, органічне виробництво, рентабельність, «зелена» економіка.

В умовах інтеграції в новий екологізований європейський економічний простір забезпечення рентабельності виробництва с/г продукції і зниження його витратності має забезпечуватися шляхом адаптації його організаційно-господарського компонента до використання замкнених і безвідходних виробничих циклів і зменшення загального біотехногенного навантаження на навколишнє природне середовище [2]. Як показує досвід фермерського господарства «ТАК-АГРО», ефективним механізмом в цих умовах є впровадження органічного виробництва с/г продукції, що позиціонується як один із ключових напрямів підвищення рівня екологічності, економічної доцільності та соціальної справедливості в аграрній сфері. Розуміння того, що перехід до органічного виробництва в с/г відіграє ключову роль в розбудові «зеленої» економіки покладено в основу розвитку даного господарства уже з 2019 року і забезпечила його ефективність (рис. 1).



**Рис. 3 – Динаміка рівня рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції фермерським господарством «ТАК-АГРО», %.**

Джерело: розраховано авторами на основі даних господарства «ТАК-АГРО».

Процес переходу до органічного виробництва це тривала організаційно-економічна діяльність і матеріально витратна на перших її стадіях. Як видно із рисунку 1 в перші роки впровадження інноваційних зелених технологій спостерігався спад рентабельності, яка була обумовлена придбанням відповідної технології рослинництва та біопрепаратів і техніки для забезпечення технології виробництва. Проте, в процесі освоєння нових технологій та набуттям досвіду і рентабельність господарства зростає і в 2024 році склала майже 35 %, що є одним з найкращих результатів у регіоні. Спас на екологічно придатних пасовищах та пом'якшення хімізації кормової продукції сприяли зростання якості тваринницької продукції, що власне також вплинуло і на ріст рентабельності тваринництва. Крім інновацій у рослинництві зростанню рентабельності сприяло більш вимогливе ставлення до селекційних даних насіння рослинництва і відбору порід у тваринництві. Незважаючи на складнощі викликані різким падінням купівельної спроможності споживачів органічної продукції метою господарства залишається повністю перейти на органічне виробництво відповідної сільськогосподарської продукції.

Здійшені витрати господарством могли б бути значно меншими при активній співпраці з міжнародними організаціями. Нагадаємо, що в Україні працюють в цьому напрямі цілий ряд міжнародних програм. Мінагрополітики співпрацює з міжнародними проєктами, що мають на меті розвиток органічного виробництва та обігу органічної продукції в Україні [1]. Як виявилось в фермерському господарстві «ТАК-АГРО» відсутні фахівці, які могли б подати свій фахово оформлений проєкт для отримання відповідного фінансового гранту сприяння розвитку органічного виробництва. На жаль, ніхто із працівників не забажав відвідувати організованих в рамках цих проєктів курсів підготовки та підвищення кваліфікації. Це свідчення про недостатність людського капіталу в сільській місцевості для активного впровадження інноваційних зелених технологій за підтримки іноземного капіталу.

Таким чином, для фермерського господарства «ТАК-АГРО» характерною є позитивна тенденція зростання обсягів виробництва органічної продукції. Органічне сільське господарство є різновидом інтенсивного виробництва, що базується на інноваційних зелених технологіях господарювання, спрямованих на підвищення ефективності використання всього комплексу природно-ресурсного потенціалу даної території.

**Список використаних джерел:**

1. Органічне виробництво в Україні. Міністерство аграрної політики та продовольства України. 11 жовтня. 2022 року. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini>
2. Формування конкурентоспроможності агропідприємства в умовах екологізації та нового технологічного укладу аграрного виробництва / П.І. Юхименко, О.А. Шуст, Т.М. Димань та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Шуст О. А. – Біла Церква: БНАУ, 2024. – 552 с.



## ЗМІСТ

<b>Варченко О.М.</b> Сучасні аспекти розвитку тваринництва в Україні з урахуванням впливу аграрних криз та воєнних ризиків.....	3
<b>Опальчук Р.М.</b> Цифровізація страхування як інструмент формування сталих бізнес-моделей та управлінських рішень.....	5
<b>Аврамчук Л.А., Іваненко А.О.</b> Безконтактні платіжні сервіси.....	7
<b>Жарікова О.Б., Безкровний В.П.</b> Фінансування проєктів альтернативної енергетики в Україні: програми та інструменти.....	10
<b>Костюк В.А.</b> Фінансовий ринок України в контексті євроінтеграційного поступу.....	13
<b>Коробенко Р.І.</b> Ухвалення рішень з монетарної політики у Національному банку України.....	15
<b>Даниленко Ю.В.</b> Роль банківського кредитування у повоєнному відновленні підприємств харчової та переробної промисловості в Україні.....	18
<b>Драган О.О.</b> Цифрова трансформація банківської системи та її вплив на фінансові послуги.....	20
<b>Качан Д.А.</b> Використання Big Data та штучного інтелекту для аналізу фінансових ризиків у сталому фінансуванні.....	22
<b>Хомяк Н.В.</b> Реформування облікових процесів в державних підприємствах України з упровадженням міжнародних стандартів фінансової та екологічної звітності.....	25
<b>Меліхова Т.О., Фетісова А.В.</b> Удосконалення обліку розрахунків з підзвітними особами.....	28
<b>Мельник С.О.</b> Цифрова трансформація фермерських господарств: як сучасні платформи та додатки допомагають в управлінні агробізнесом.....	30
<b>Сандульський Р.П.</b> Зарубіжний досвід стимулювання інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств.....	33
<b>Григорян Р.Х.</b> Організаційно-економічні особливості прояву кризи в діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану.....	37
<b>Ступка В.В.</b> Сучасний стан та перспективи розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану.....	41
<b>Мироняк І.О.</b> Напрями трансформації економічних відносин в цифровій економіці.....	46
<b>Адаменко І.В.</b> Вплив цифровізації на ефективність сільськогосподарських підприємств.....	51
<b>Бацай Р.В.</b> Економічна стійкість сільськогосподарських підприємств: можливості та загрози.....	56
<b>Михальченко В.В.</b> Функціонування та трансформація страхового ринку України в умовах воєнного стану: виклики, ризики та перспективи.....	60
<b>Пашковський В.О.</b> Правова природа та функціональне призначення страхування в Україні.....	62
<b>Тимченко В.І.</b> Проблеми і перспективи розвитку страхування життя в Україні.....	64
<b>Горова Л.В.</b> Воєнні ризики в Україні: сучасні виклики, безпекова реальність і напрями стратегічного реагування.....	66
<b>Монько Н.</b> Особливості управління залученими ресурсами комерційного банку в умовах воєнного стану.....	69
<b>Плахотнюк Р.С.</b> Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану.....	71
<b>Шевченко О.Г.</b> Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств.....	74
<b>Тищук А.М.</b> Особливості фінансів борошномельно-круп'яної промисловості України: структура, ризики та джерела фінансування.....	76
<b>Маковський Р.Л.</b> Особливості фінансової діяльності молокопереробних підприємств в Україні.....	79
<b>Суперенко К.Р.</b> Управління ризиками у банківській сфері.....	82
<b>Бондарук В.А.</b> Методичні підходи до управління фінансовими ризиками підприємства.....	85
<b>Бублик Н.В.</b> Методичні аспекти діагностики фінансового стану підприємства.....	88

<b>Патлайчук Ю.Б.</b> Методологічні засади оцінювання вартості корпоративної структури.....	94
<b>Поліщук М.С.</b> Особливості формування бюджетів територіальних громад в сучасних умовах.....	98
<b>Трутенко Д.О.</b> Теоретичні основи дослідження зобов'язань банку.....	102
<b>Плахотнюк Ю.С.</b> Наукові засади управління платоспроможністю підприємства в умовах воєнного стану.....	105
<b>Оверченко О.С.</b> Інформаційне забезпечення аналізу фінансової звітності з урахуванням інтересів стейкхолдерів.....	109
<b>Гутовський С.І.</b> Створення системи моніторингу фінансових ризиків як інструменту забезпечення фінансової стабільності підприємства.....	114
<b>Собченко О.В.</b> Напрями удосконалення системи антикризового управління підприємством в умовах війни.....	116
<b>Ковальчук Б.С.</b> Особливості формування та управління кредитним портфелем комерційного банку в умовах фінансової нестабільності.....	119
<b>Кравчук М.О.</b> Сутність фінансової стійкості банківської установи.....	121
<b>Хвастов О.В.</b> Обґрунтування стратегічних альтернатив управління прибутком комерційного банку в умовах цифровізації.....	124
<b>Кучка І.О.</b> Причини банкрутства підприємств: фактори ризику та напрями мінімізації.....	127
<b>Савченко А.В.</b> Теоретичні аспекти формування та використання фінансового потенціалу страхової компанії.....	130
<b>Novikova V.V.</b> Digital Technologies in Ensuring Sustainable Development of Ukraine.....	133
<b>Чайка Т.О.</b> Синергія екологічного й енергетичного менеджменту як основа сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації.....	135
<b>Герасименко І.О.</b> Трансформація маркетингових стратегій в умовах цифрового середовища та змін у поведінці споживачів.....	137
<b>Ткаченко К.В.</b> Наукові засади та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів.....	139
<b>Варченко О.О.</b> Інформаційне забезпечення маркетингового дослідження поведінки споживачів на продовольчому ринку в умовах воєнного стану в Україні.....	141
<b>Капінус Л.В., Корнієць М.О.</b> Інтеграція сталого розвитку в маркетингову діяльність підприємств в умовах цифровізації.....	147
<b>Карпенко В.Л.</b> Формування та імплементація маркетингової стратегії підприємства на B2B ринку.....	149
<b>Закрижевська І.В.</b> Трансформація маркетингової стратегії підприємства в умовах розвитку омніканальних комунікацій.....	152
<b>Зубченко В.В.</b> Формування етичних принципів та відповідальності у сфері маркетингових комунікацій.....	156
<b>Артімонова І.В.</b> Сучасні тенденції застосування інструментів digital-marketing у сфері агробізнесу.....	157
<b>Бутто Д.О.</b> Особливості управління логістичними бізнес-процесами торговельних підприємств.....	161
<b>Сахаров О.О.</b> Клієнтська лояльність як індикатор привабливості інвестування бізнес-проектів.....	165
<b>Вихор М.В.</b> Теоретичні засади формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємствами.....	167
<b>Хахула Б.В., Хахула Л.П.</b> Цифрові комунікації в сучасних умовах ведення бізнесу.....	169
<b>Вихор В.М.</b> Інституційні основи стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.....	172
<b>Артеменко В.Р.</b> Трансформація системи управління бізнес-організацій на засадах ESG-концепції.....	175
<b>Гринчук Ю.С., Лапай А.Р.</b> Управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій.....	178

<b>Вернюк Н.О.</b> Особливості впровадження процесного підходу в управління операційною діяльністю аграрних підприємств.....	179
<b>Морський Р.М.</b> Особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	182
<b>Лук'янець С.О.</b> Формування системи управління персоналом на підприємстві.....	185
<b>Юхименко П.І.</b> Людиноцентрична концепція маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації економіки.....	188
<b>Пархоменко Л.М.</b> Експортний потенціал українського цукру.....	190
<b>Батажок С.Г.</b> Циркулярна економіка та соціально-технічні системи.....	193
<b>Однорог М.А.</b> Цифрова трансформація економіки: особливості, ризики, перспективи.....	195
<b>Рибак Н.О.</b> Соціальне партнерство в Україні: особливості становлення та перспективи розвитку.....	197
<b>Никоненко О.А.</b> Забезпечення фізичної доступності продовольчих продуктів в Україні...200	
<b>Осипенко Б.Р.</b> Організаційно-економічна сутність продовольчої системи.....	203
<b>Однорог М.А., Побережній А.М.</b> Цифровізація малого агробізнесу в Україні як інструмент сталого розвитку сільських територій.....	205
<b>Батажок С.Г., Надараса Є.М.</b> Економіка спільного використання як підхід до реалізації цілей сталого розвитку.....	208
<b>Байрамов Е.К.</b> Сучасні підходи боротьби за людські ресурси в цифровій екосистемі.....	210
<b>Юзвенко П.І.</b> Сімейне фермерське господарство в умовах «зеленої» економіки.....	213
<b>Лизогуб С.О.</b> Основні чинники впливу та ризики інноваційної діяльності підприємства в умовах цифровізації виробництва.....	216
<b>Черкас В.А.</b> Інноваційна діяльність агропідприємств як напрям антикризової економічної стратегії.....	220
<b>Арсібеков А.Ю.</b> Розвиток органічного виробництва як фактор прискорення його екологізації.....	223