ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

ISSN: 2519-884X

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ТАВРІЙСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРОТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО (ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ)

№ 1 (58)

Видавничий дім
«Гельветика»
2026

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Яворська Тетяна Іванівна, доктор економічних наук, професор, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

ТЕХНІЧНИЙ СЕКРЕТАР:

Завадських Ганна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

ЧЛЕНИ РЕДКОЛЕГІЇ:

Ахмедова Олена Олегівна, доктор наук з державного управління, доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Ахроров Фарход, доктор економічних наук, професор, Самаркандська філія Ташкентського державного економічного університету, Узбекистан

Бровко Лариса Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Буднікевич Ірина Михайлівна, доктор економічних наук, професор, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Україна

Гончар Вікторія Василівна, доктор економічних наук, професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Горохова Тетяна Вадимівна, кандидат економічних наук, доцент, Державний вищий начальний заклад «Приазовський державний технічний університет», Україна

Демко Валентина Сергіївна, доктор філософії (PhD) з економіки, доцент, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Дякона Валентина, доктор бізнес-адміністрування, доцент, Ризький північний університет, Латвія

Колокольчикова Ірина Володимирівна, доктор економічних наук, професор, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Легеза Дар'я Георгіївна, доктор економічних наук, професор, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Нехай Вікторія Василівна, доктор економічних наук, професор, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Ортіна Ганна Володимирівна, доктор наук з державного управління, професор, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Пасєка Станіслава Раймондівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму і готельно-ресторанної справи, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Парлінська Агнешка, доктор економічних наук, доцент, Варшавський університет наук про життя, Польща

Прус Юрій Олександрович, кандидат економічних наук, доцент, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Рокицький Томаш, габілітований доктор наук, доцент, Варшавський університет наук про життя, Польща

Сокіл Яна Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Трачова Дар'я Миколаївна, доктор економічних наук, професор, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», Україна

Тропманн-Фрік Марина, доктор інженерних наук, професор, Гамбурзький університет прикладних наук, Німеччина

Трусова Наталя Вікторівна, доктор економічних наук, професор, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Чепець Ольга Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Яцух Олена Олексіївна, доктор економічних наук, професор, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

EDITORIAL BOARD

EDITOR-IN-CHIEF:
Tetiana Yavorska, Doctor of Economics, Professor, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

TECHNICAL SECRETARY:
Hanna Zavadskykh, Candidate of Economic, Associate Professor, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

EDITORIAL BOARD MEMBERS:

Olena Akhmedova, Doctor of Public Administration, Associate Professor, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Farkhod Akhrorov, Doctor of Economics, Professor, Samarkand Branch of Tashkent State Economic University, Uzbekistan

Larysa Brovko, Candidate of Economics, Associate Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

Iryna Budnikevych, Doctor of Economics, Professor, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

Viktoriya Gonchar, Doctor of Economics, Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Tetiana Gorokhova, Candidate of Economics, Associate Professor, Higher Educational Institution "Pryazovskyi State Technical University", Ukraine

Valentyna Demko, PhD of Economics, Associate Professor, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Valentina Dyakona, Doctor of Business Administration, Associate Professor, Chairman of the Board, Riga Northern University

Iryna Kolokolchykova, Doctor of Economics, Professor, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Darya Legeza, Doctor of Economics, Professor, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Viktoriia Nekhai, Doctor of Economics, Professor, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Hanna Ortina, Doctor of Public Administration, Professor, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Stanislava Pasieka, Doctor of Economics, Professor, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine

Agnieszka Parlinska, Doctor of Economics, Associate Professor, Warsaw University of Life Sciences, Poland

Yurii Prus, Candidate of Economics, Associate Professor, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Tomasz Rokytskyi, Habilitated Doctor, Associate Professor, Warsaw University of Life Sciences, Poland

Yana Sokil, Candidate of Economics, Associate Professor, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Dariia Trachova, Doctor of Economics, Professor, National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics", Ukraine

Marina Tropmann-Frick, Doctor of Engineering, Professor, Hamburg University of Applied Sciences, Germany

Natalia Trusova, Doctor of Economics, Professor, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Olha Chepets, Candidate of Economics, Associate Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

Olena Yatsukh, Doctor of Economics, Professor, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Засновник
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Факультет економіки та бізнесу

УДК [33+631.1](06)
Т 13
Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) / За ред. Т. І. Яворської. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2026. № 1 (58). 108 с.

Голова редакційної колегії (науковий редактор):
Яворська Т. І. – д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу

Відповідальні за випуск збірника:
Яворська Т. І. – д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу
Колокольчикова І. В., д.е.н., професор – декан факультету економіки і бізнесу
Завадських Г. М. – к.е.н., доцент кафедри економіки і бізнесу

Комп'ютерна верстка: Лошко О. М.

Відповідно до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня 2018 року № 32) присвоєно категорію «Б», що затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 № 886

Спеціальності: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини; D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 Менеджмент; D5 Маркетинг; D7 Торгівля

Друкується за рішенням Вченої ради Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (протокол № 8 від 31.03.2026 р.).

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1673 від 23.05.2024 року
Ідентифікатор медіа: R30-04778

Суб'єкт у сфері друкованих медіа:
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного (просп. Б. Хмельницького, буд. 18, м. Мелітополь, Запорізька обл., 72312, office@tsatu.edu.ua, тел. (099) 614-83-02)

ISSN 2519-884X

DOI видання: 10.32782/2519-884X

Бібліографічні бази даних: Index Copernicus; Crossref; OUCI; Vernadsky National Library

Матеріали друкуються мовами оригіналів – українською та англійською.
Погляди редколегії не завжди збігаються з позицією авторів.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Дата розміщення онлайн – 02.04.2026 р.
Дата друку – 10.04.2026 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 12,56.
Зам. № 0426/333 Наклад 100 прим.

Надруковано:
Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

© Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, 2026
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2026

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

(економічні науки)

№ 1 (58), 2026

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Сіренко С. О.
ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЯ З ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЯК ТОВАР: КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ НА РИНКУ ЄС 8

Хаванов А. В.
ВІД СТАНУ ЗАХИЩЕНОСТІ ДО КЕРОВАНОЇ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ 15

Червінська Т. М.
МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК 22

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Шеверя Я. В., Ганусич В. О.
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ НП(С)БО 32 ТА IAS 40 29

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Маслак Н. Г.
СТРУКТУРИЗАЦІЯ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ SDG-ОРІЄНТОВАНОГО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ 39

МЕНЕДЖМЕНТ

Болтянська Л. О., Лисак О. І., Сиротюк Г. В.
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ 47

Ортіна Г. В.
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ БІЗНЕСОМ У ДОБУ ESG: КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КАТАЛІЗАТОР СИСТЕМНИХ ЗМІН 57

Плотніченко С. Р., Беззубко Б. І., Нехай В.В.
ВПЛИВ СУЧАСНИХ ЧИННИКІВ НА РОЗВИТОК ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ 65

Савіцький А. В., Власюк Ю. О., Шарко В. В.
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ:
АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
ДЛЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 73

МАРКЕТИНГ

Венгерова О. В.
ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИТЕЙЛУ
В ПРИФРОНТОВИХ РЕГІОНАХ 82

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

Власенко І. В., Морозова Н. І., Діденко О. І.
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ ТА ЄС 89

Карпенко А. В., Левченко С. А.
СТРАТЕГІЯ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН КЛІМАТУ
ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
АГРОПІДПРИЄМСТВ ТА СТВОРЕННЯ КЛІМАТИЧНО
ОРІЄНТОВАНОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ СИСТЕМИ 97

Вимоги до статей, що друкуються
у «Збірнику наукових праць Таврійського державного
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного
(економічні науки)» 104

Founder
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
Faculty Economic and Business

UDC [33+631.1](06)
T 13
Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (economic sciences) / Ed. T. I. Yavorska. Zaporizhzhia : Publishing House "Helvetica", 2026. № 1 (58). 108 p.

Chairman of Editorial Board (scientific editor):
Yavorska T. I. – Doctor of Science, Professor of Economics and Business Department

Responsible for the release of Scientific Papers:
Yavorska T. I. – Doctor of Science, Professor of Economics and Business Department
Kolokolchykova I. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor
Zavadskykh H. M. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economics and Business Department

Imposed by Loshko O. M.

In accordance with the Procedure for the formation of the List of scientific professional publications of54 Ukraine (order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated January 15, 2018 № 32) assigned category "B", approved by the order of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020 № 886

Specialties: C1 Economics and International Economic Relations; D1 Accounting and Taxation; D2 Finance, Banking, Insurance and Stock Market; D3 Management; D5 Marketing; D7 Trade

Published according to the decision of the Academic Council of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Protocol № 8 from 31.03.2026).

Registration of an entity in the field of print media: Decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting No. 1673 of 23.05.2024 Media ID: R30-04778

Media entity: Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (ave. B. Khmelnytskyi, 18, Melitopol, Zaporizhzhia region, 72312, office@tsatu.edu.ua, tel. (099) 614-83-02)

ISSN 2519-884X

Journal DOI: 10.32782/2519-884X

Scientometric databases: Index Copernicus; Crossref; OUCI; Vernadsky National Library

Materials are published in original languages – Ukrainian and English.
The editorial board's views do not necessarily reflect the position of the authors.

All articles are subject to checking for plagiarism using StrikePlagiarism.com by the Polish company Plagiat.pl.

Date posted online – April 2, 2026
Date printed – April 10, 2026
Format 60x84/8. Font – Times New Roman.
Offset paper. Digital printing. Conditionally printed sheet 12,56.
Order No 0426/333. Print circulation – 100 copies.

Published:
Helvetica Publishing House
6/1 Inhlezi St., Odesa, 65101, Ukraine
Phone: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Certificate of a publishing entity
DK № 7623 from 22.06.2022

© Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, 2026
© Design by Helvetica Publishing House, 2026

Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
(economic sciences)

№ 1 (58), 2026

CONTENTS

ECONOMY

Sirenko S. O.
RENEWABLE ELECTRICITY AS A COMMODITY: COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE EU MARKET 8

Khavanov A. V.
FROM A STATE OF VULNERABILITY TO CONTROLLED VIABILITY: RETHINKING CORPORATE ECONOMIC SECURITY IN POST-WAR RECONSTRUCTION 15

Chervins'ka T. M.
METHODOLOGIES FOR ASSESSING THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT 22

ACCOUNTING AND TAXATION

Sheverya Ya. V., Hanusych V. O.
METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE ORGANIZATION OF INVESTMENT PROPERTY ACCOUNTING: A COMPARATIVE ANALYSIS OF NATIONAL ACCOUNTING STANDARD 32 AND IAS 40 29

FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET

Maslak N. H.
RISK STRUCTURING IN THE SDG-ORIENTED FINANCIAL SUPPORT SYSTEM OF THE AGRICULTURAL SECTOR 39

MANAGEMENT

Boltianska L. O., Lysak O. I., Syrutyuk H. V.
ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS IN ENTERPRISE BUSINESS PLANNING DURING MARTIAL LAW 47

Ortina G. V.
STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE BUSINESS IN THE ESG ERA: COMMUNICATION MANAGEMENT AS A CATALYST FOR SYSTEMIC CHANGE 57

Plotnichenko S. R., Bezzubko B. I, Nekhai V. V.
INFLUENCE OF MODERN FACTORS ON THE DEVELOPMENT OF OPERATIONAL MANAGEMENT AND PLANNING AT THE ENTERPRISE 65

Savitskyi A. V., Vlasiuk Yu. O., Sharko V. V.
INNOVATIVE COMPONENT OF UKRAINIAN EXPORTS:
AN ADAPTIVE APPROACH AND DEVELOPMENT
PROSPECTS FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES 73

MARKETING

Venherova O. V.
SPECIFIC FEATURES OF RETAIL FUNCTIONING
IN FRONTLINE REGIONS 82

ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

Vlasenko I. V., Morozova N. I., Didenko O. I.
PROBLEMS AND PROSPECTS OF FOREIGN TRADE
RELATIONS BETWEEN UKRAINE AND THE EU 89

Karpenko A. V., Levchenko S. A.
CLIMATE CHANGE ADAPTATION STRATEGY
AS A FOUNDATION FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AND THE CREATION
OF A CLIMATE-ORIENTED FOOD SYSTEM 97

Requirements for articles published
in “Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria
State Agrotechnological
University (economic sciences)” 104

ЕКОНОМІКА

DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-1
УДК 338.45:620.92(4-67ЄС)

Сіренко С. О., *канд. техн. наук, доц.,*
доцент кафедри товарознавства, експертизи та
торговельного підприємництва
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
s.sirenko@vtei.edu.ua
ORCID: 0000-0003-3083-6151

ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЯ З ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЯК ТОВАР: КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ НА РИНКУ ЄС

Анотація. *Метою статті є дослідження стану сектора відновлювальної енергетики України та окреслення проблем і перспектив його розвитку в умовах війни. Показано, що сонячна енергетика в Україні демонструє стрімке зростання і активно інтегрується у структуру енергетичної безпеки держави. Розглянуто сучасні тренди розвитку відновлюваної енергетики. Проаналізовано кількість виробників електроенергії з альтернативних джерел за видами генерації та географічний розподіл виробників електроенергії із сонячної генерації. Україна, переважним чином, імпортує сонячні панелі для побудови електростанцій. Проаналізовано динаміку обсягів імпорту сонячних панелей та структуру встановлених потужностей домогосподарствами та енергетичними кооперативами. Окреслено проблеми, які стримують розвиток відновлюваних джерел енергії в Україні.*

Ключові слова: *відновлювана енергетика, джерела енергії, розподільна генерація, сонячна енергія, вітрова енергія, енергетична безпека.*

JEL code classification: F15, L94, Q42, Q48

Постановка проблеми. Від початку повномасштабної війни, яку розв'язала рф, енергосистема України демонструє стабільну роботу, проте залишається надзвичайно вразливою через постійні ворожі обстріли, особливо в прифронтових регіонах, таких як Харківщина, Сумщина, Запоріжжя і Херсонщина. На стан енергосистеми впливають численні атаки на об'єкти генерації, передачі та розподілу електроенергії, що можуть призвести до порушень у постачанні енергії.

Суттєвим поштовхом для розвитку відновлюваної енергетики стало руйнування вітчизняної енергетичної інфраструктури, яке заподіяли російські агресори. Внаслідок цього у найближчі роки частка енергії з відновлюваних джерел може сягнути 28% (у 2040-му році) [1].

Сектор відновлювальної енергетики стикається з низкою викликів, серед яких:

необхідність захисту енергетичних об'єктів від ворожих атак;

відновлення зруйнованих потужностей;

залучення інвестицій;

забезпечення енергетичної безпеки.

Енергетичний сектор України в сучасних умовах знаходиться на етапі трансформації. Військові дії спонукали переглянути захищеність і стабільність роботи енергосистеми, її невразливість. Саме тому, розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) – це не лише вагомий елемент євроінтеграції, а й умова стабільної роботи економіки країни, її розвитку та зростання добробуту населення.

© Сіренко С. О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням впровадження альтернативних джерел енергії цікавлять багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Так, Завербний А., Кісь М., Білоус Ю. в своїй роботі аналізують можливість інвестицій у розвиток відновлюваної енергетики [2].

У статті Конеченкова А., Омельченко В. досліджено особливості розвитку відновлюваної енергетики в сучасних умовах України [3].

У праці Кудрі С.О. запропоновано підходи до комплексного використання різних джерел енергії і систем акумулювання [4].

В роботі Рожелюка М. М. розглянуто досвід впровадження відновлюваних джерел енергії в Україні та країнах Європейського Союзу [5].

Глобальною проблемою є викиди вуглекислого газу. Ionescu L. робить свій внесок у літературу про стале економічне зростання та скорочення викидів CO_2, показуючи, що вуглецевий облік може допомогти в контролі пікових викидів CO_2 та досягненні вуглецевої нейтральності [6].

Колодійчук І. А., Куртяк М. Б. розглядають передумови переходу до зеленої економіки в регіонах України [7].

Цікаве дослідження проведене Luo W. J., Vishwakarma P., Li K. Y., Panigrahi B. Авторами показано, що в сучасних будівлях вікна та фасади є значними джерелами енергоефективності, на які припадає 40% витрат на енергію всієї будівлі. Це ще більше збільшує витрати енергії на систему опалення, вентиляції та кондиціонування повітря. Проведено узагальнення інженерних перспектив та нещодавнього прогресу в проектуванні та ефективності флюїдних віконних систем [8].

Впровадження енергоефективних технологій та використання альтернативних джерел енергії є актуальним питанням сьогодення. Прогрес у цій галузі відбувається швидкими темпами. Саме тому сьогодні важливо оцінити потенціал відновлюваних джерел енергії для України.

Формулювання цілей статті. Мета статті – аналіз сучасного стану сектору відновлюваної енергетики України, визначення ключових проблем і перспектив його подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Сонячна енергетика в Україні набуває все більшого значення. Цей вид енергії використовують в різних галузях економіки. Особливої актуальності сонячна енергетика набуває в умовах, коли агресор наносить удари по енергетичним ресурсам країни, руйнує джерела енергозабезпечення. Саме тому модель будівництво сонячних електростанцій (СЕС) для власного споживання стає особливо привабливою для бізнесу.

Перспективним напрямком розвитку СЕС є підключення до загальної мережі. Фахівці розробили концепцію “Cable Pooling” яка дає можливість об’єднання сонячних електростанцій з батарейними накопичувачами, вітровими та газопоршневими генераціями [1].

Саме гібридні інвертори набувають популярності з зв’язку з тим, що дають можливість поєднувати функції виробництва та накопичення енергії.

Розпорядженням КМУ від 21 квітня 2023 р. № 373-р схвалено нову Енергетичну стратегію України на період до 2050 року. Цей документ визначив, що найважливішим завданням є перетворення України на енергетичний хаб Європи. Досягнення цієї мети планується до 2050 року, за рахунок збільшення потужностей:

вітрової генерації до 140 ГВт (інвестиції до 134 млрд дол. США);

сонячної – до 94 ГВт (62 млрд дол. США);

накопичувачів енергії – до 38 ГВт (25 млрд дол. США);

атомної генерації – до 30 ГВт (80 млрд дол. США);

ТЕЦ та біоенергетичних потужностей – до 18 ГВт;

гідрогенерації – до 9 ГВт (4,5 млрд дол. США) [9].

Ринок вітроенергетики в Україні має вагомий потенціал. Навіть в умовах війни з’являються нові об’єкти генерації, будуються вітроелектростанції. Загалом на різних етапах реалізації перебувають проєкти сумарною потужністю понад 4 ГВт.

За даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг у 2025 зафіксовано 2427 виробників електроенергії. Найбільш вагому

частку займають сонячні станції – 2099 (87 %), гідроелектроустановки –196 (8 %), вітрові станції – 51 (2 %) а також біогазові установки, газоелектрогенераторні установки, комплекси переробки біомаси – 81 станція (2 %) (рис. 1).

Аналізуючи географічний розподіл кількості виробників електроенергії із сонячної генерації можна спостерігати тенденцію залежно від знаходження регіону. У північних і східних областях сонячні станції не є дуже популярними через підвищений воєнний ризик. У західних і південних областях, відповідно попит є вищим. Дніпропетровська і Київська області є виключенням із загального тренду через високу бізнесову активність й підвищений попит на електроенергію (рис. 2).

Україна, переважним чином, імпортує сонячні панелі для побудови електростанцій. Пік обсягів імпорту в натуральному вираженні припав на 2019 рік і склав 253 тис. тон. З початку

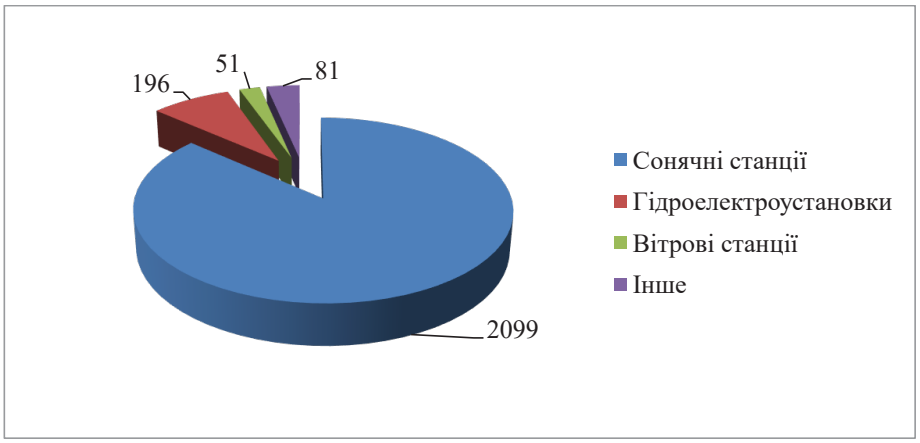

Рис. 1. Кількість виробників електроенергії з альтернативних джерел за видами генерації у 2025 році, од.

Джерело: складено за даними [10]

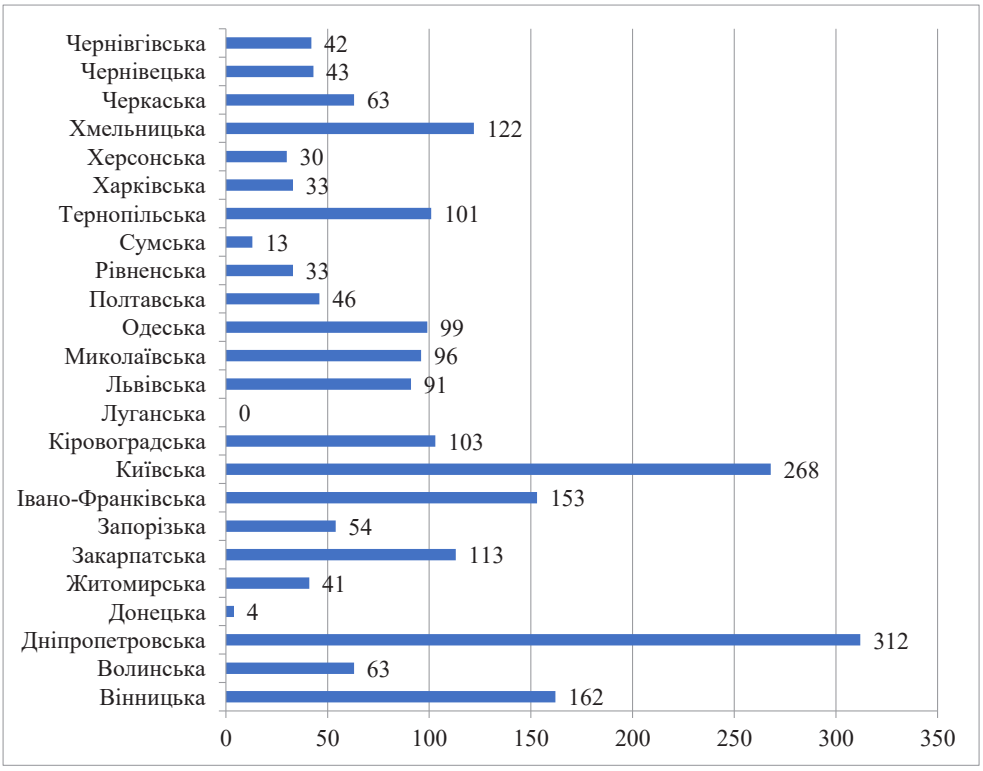

Рис. 2. Географічний розподіл виробників електроенергії із сонячної генерації в 2025 році, кількість станцій

Джерело: складено за даними [10]

повномасштабного вторгнення попит на сонячні панелі демонструє поступове зростання. За 5 місяців 2025 року було імпортовано 53 тис. тон сонячних панелей, що свідчить про можливість продовження тренду на зростання обсягів імпорту в натуральному вираженні (табл. 1).

За прогнозами BCG, до 2040 року рівень споживання енергії в Україні повернеться до показників 2021 року.

Розглядаючи структуру встановлених потужностей домогосподарствами та енергетичними кооперативами, можна відмітити перевагу ВЕС, СЕС та комбінованих (ВЕС-СЕС) потужностей (рис. 3).

Так, найбільша кількість встановлених потужностей припадає на вітроелектростанції. На другому місці сонячні електростанції та комбіновані потужності. Меншу вагу мають ГЕС, геотермальні та біогазові станції.

Для того, щоб досягти заявлених цілей необхідно збільшити генерації з ВДЕ [9].

Отже, розподілена генерація, тобто децентралізоване виробництво електроенергії малими електростанціями розташованими поблизу споживачів, підвищує стійкість енергосистеми до обстрілів. Сонячні/вітрові станції, когенераційні та газопоршневі установки – ключовий елемент для забезпечення енергобезпеки України через децентралізацію. ВДЕ мають бути в комплексі з системами накопичення енергії. Цей аспект уже враховано країнами Європейського Союзу. Так, 2025 року Польща розпочала будівництво найбільшого в Європі сховища енергії потужністю 981 МВт/год. (планується 85 сховищ на понад 17 ГВт/год збереженої енергії).

ВДЕ – це не ізольований сегмент, а частина загального енергетичного балансу. У короткій перспективі саме сонячна й вітрова генерація можуть частково закрити дефіцит, який виник через руйнування ТЕС та пошкодження мереж.

У нашої держави є великі можливості. Фахівці говорять, що перспективні для ВДЕ площі спроможні виробити енергії, яка у 150 разів перевищує потреби всієї вітчизняної економіки. Успішний розвиток ВДЕ не лише забезпечить енергетичну самостійність і незалежність, а й дасть можливість створення нових робочих місць з перспективою збільшення податкових надходжень та інвестицій. Отже, можливості нашої держави стати лідером у регіоні цілком реальні [11].

Висновки. Розвиток розподіленої генерації в сучасних умовах України, коли ворог руйнує системи енергозабезпечення, має стати важливим напрямком модернізації енергетики держави. Одним із важливих напрямків є виробництво обладнання для альтернативних джерел енергії

Таблиця 1

Динаміка обсягів імпорту сонячних панелей

Рік	Обсяг імпорту сонячних панелей		
	тис. тонн	тис. дол. США за одну тонну панелей	млн дол США
2010	0,1	115	9
2011	0,2	68	13
2012	24	30	706
2013	11	18	194
2014	1	22	30
2015	2	11	25
2016	14	7	101
2017	22	6	132
2018	109	6	615
2019	253	5	1262
2020	50	6	279
2021	50	5	242
2022	10	7	66
2023	19	6	105
2024	70	4	296

Джерело: складено за даними [10]

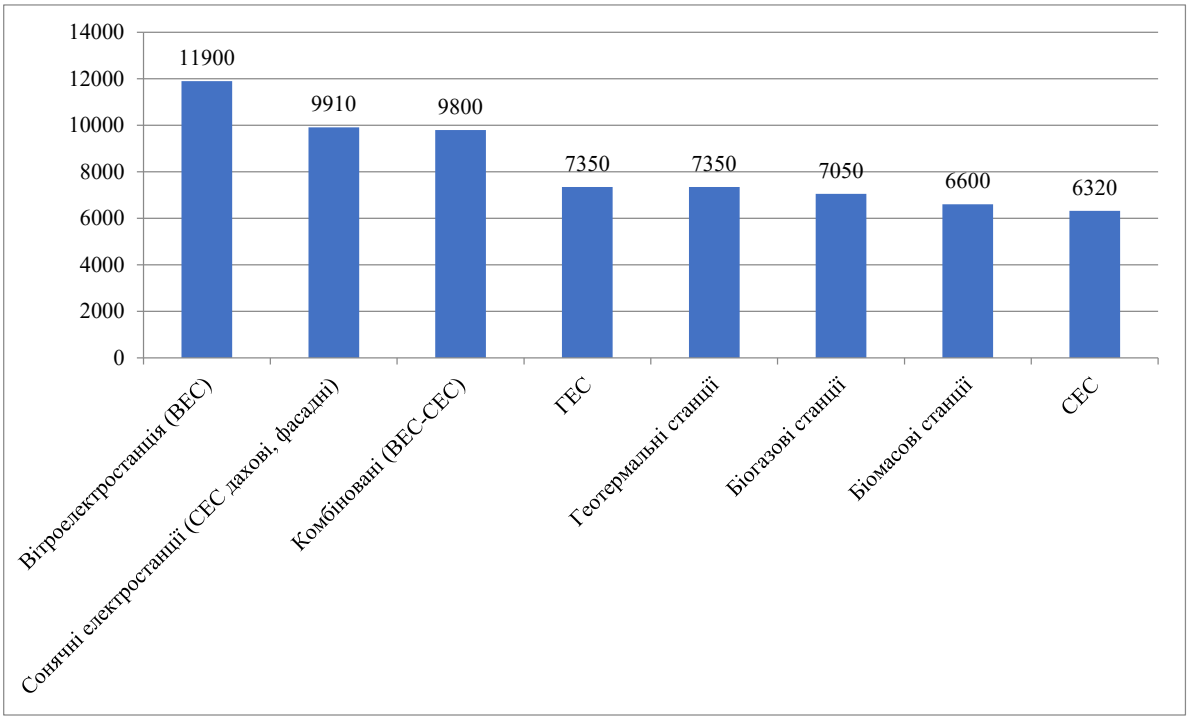

Рис. 3. Структура встановлених потужностей домогосподарствами та енергетичними кооперативами, 2014–2025 рр., тис. кВт-год

Джерело: складено за даними [10]

саме в Україні. Це дасть можливість посилити енергетичну автономію, створити нові робочі місця, збільшити податкові надходження до бюджету країни. Інноваційні напрямки в енергетиці вимагають не лише збільшення фінансування на наукові дослідження, а й підтримки держави через надання грантів і субсидій, податкових пільг, створення технопарків та інноваційних центрів, державних замовлень на інновації, розвиток міжнародного співробітництва.

Одним із пріоритетів є розвиток сонячної енергетики та інтеграція генерації в мережу, розвиток інфраструктури зберігання, формування стабільного попиту через співробітництво з європейськими партнерами. У нашої держави є всі можливості перетворити сонячну енергетику на один із ключових секторів відновлення та економічного зростання України.

Список використаних джерел:

1. Відновлювана енергетика: стратегія для нової України. URL: https://ua_energy.org/uk/posts/vidnovliuvana_enerhetyka_stratehiia_dlia_novoi_ukrainy (дата звернення: 14.02.2026).

2. Завербний А., Кісь М., & Білоус Ю. (2023). Проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проекти відновлювальної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-10

3. Конеченков А., Омельченко В. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. 2022. URL: https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky_ukrayiny_do_pid_chas_ta_pislya_viyny (дата звернення: 14.02.2026).

4. Кудря С. О. Відновлювальні джерела енергії. Монографія. Київ : Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2020. 392 с.

5. Рожелюк М. М. Досвід використання регенеративних джерел енергії в Україні та країнах Європи. Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти: *Збірник матеріалів круглого столу* / Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : НаУКМА, 2023. С. 84–95.

6. Ionescu L. Urban Greenhouse Gas Accounting for Net-Zero Carbon Cities: Sustainable Development, Renewable Energy, and Climate Change. *Geopolitics, History and International Relations*. 2022. Vol. 14 (1). P. 155–171.

7. Колодійчук І. А., Куртяк М. Б. Соціально-економічні передумови переходу до зеленої економіки в регіонах України. *Регіональна економіка*. 2024. № 2. С. 67–75. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-610

8. Luo W. J., Vishwakarma P., Li K. Y., & Panigrahi B. Towards greener buildings: A review on the role of fluidic windows with embedded microfluidic channels for energy saving in the building setups. *International Journal of Green Energy*. 2024. Vol. 22 (2). P. 391–413. DOI: https://doi.org/10.1080/15435075.2024.241-5538

9. Проблеми та перспективи розвитку відновлюваної енергетики в 2024 році. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/227024_problemi_ta_perspektivi_rozvitku_vdnovlyuvano_energetiki_v_2024_rots (дата звернення: 14.02.2026).

10. Аналітичний звіт Відновлювальна енергетика в Україні: виробництво, інвестиції та перспективи. URL: https://uifuture.org/publications/energosystema_1_gvt/ (дата звернення: 14.02.2026).

11. Відновлювана енергетика: виклики та перспективи розвитку. URL: https://thepage.ua/ua/experts/vidnovlyuvalna_energetika_vikliki_ta_perspektiv_i_rozvitku_the_page (дата звернення: 14.02.2026).

References:

1. Vidnovliuvana enerhetyka: stratehiia dlia novoi Ukrainy [Renewable energy: a strategy for a new Ukraine]. Available at: https://ua_energy.org/uk/posts/vidnovliuvana_enerhetyka_stratehiia_dlia_novoi_ukrainy (in Ukrainian)

2. Zaverbnyi, A., Kis, M., & Bilous, Yu. (2023). Problemy i perspektyvy zaluchennia zovnishnikh investytsii u proekty vidnovliuvalnoi enerhetyky Ukrainy u voiennyi ta pisliavoiennyi periody [Problems and prospects of attracting foreign investment in renewable energy projects in Ukraine in the war and post-war periods]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-10 (in Ukrainian)

3. Konechenkov, A., Omelchenko, V. (2020) Sektor vidnovliuvanoi enerhetyky Ukrainy do, pid chas ta pislia viiny [Ukraine's renewable energy sector before, during and after the war]. Available at: https://razumkov.org.ua/statti/sektor_vidnovlyuvanoyi_energetyky_ukrayiny_do_pid_chas_ta_pislya_viyny (in Ukrainian)

4. Kudria, S. O. (2020) Vidnovliuvalni dzherela enerhii [Renewable energy sources]: Monohrafiia. Kyiv : Instytut vidnovliuvanoi enerhetyky NANU (in Ukrainian)

5. Rozheliuk, M. M. (2023). Dosvid vykorystannia reheneratyvnykh dzherel enerhii v Ukraini ta krainakh Yevropy. Novi kompetentsii dlia Industrii 5.0 ta upravlinnia danymy dlia zakladiv vyshchoi osvity [Experience in using regenerative energy sources in Ukraine and European countries. New competencies for Industry 5.0 and data management for higher education institutions] / Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska akademiia». Kyiv : NaUKMA. (in Ukrainian)

6. Ionescu, L. (2022). Urban Greenhouse Gas Accounting for Net-Zero Carbon Cities: Sustainable Development, Renewable Energy, and Climate Change. *Geopolitics, History, and International Relations*, no. 14 (1), pp. 155–171. Available at: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1055696

7. Kolodiichuk, I. A., Kurtiak, M. B. (2024). Sotsialno-ekonomichni peredumovy perekhodu do zelenoi ekonomiky v rehionakh Ukrainy [Socio-economic prerequisites for the transition to a green economy in the regions of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika*, no. 2, pp. 67–75. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-610 (in Ukrainian)

8. Luo, W. J., Vishwakarma, P., Li, K. Y., & Panigrahi, B. (2024) Towards greener buildings: A review on the role of fluidic windows with embedded microfluidic channels for energy saving in the building setups. *International Journal of Green Energy*, no. 22 (2), pp. 391–413. DOI: https://doi.org/10.1080/15435075.2024.241-5538

9. Problemy ta perspektyvy rozvytku vidnovliuvanoi enerhetyky v 2024 rotsi [Problems and prospects for the development of renewable energy in 2024]. Available at: https://biz.ligazakon.net/analitycs/227024_problemi_ta_perspektivi_rozvitku_vdnovlyuvano_energetiki_v_2024_rots (in Ukrainian)

10. Analitychnyi zvit Vidnovliuvalna enerhetyka v Ukraini: vyrobnytstvo, investytsii ta perspektyvy [Analytical report Renewable Energy in Ukraine: Production, Investments and Prospects]. Available at: https://uifuture.org/publications/energosystema_1_gvt/ (in Ukrainian)

11. Vidnovliuvana enerhetyka: vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Renewable energy: challenges and development prospects]. Available at: https://thepage.ua/ua/experts/vidnovlyuvalna_energetika_vikliki_ta_perspektivi_rozvitku_the_page (in Ukrainian)

Sirenko S. O., *Candidate of Technical Sciences, Docent,*
Associate Professor at the Department of
Commodity Science, Expertise and Trade Entrepreneurship
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of
State University of Trade and Economics
s.sirenko@vtei.edu.ua
ORCID: 0000-0003-3083-6151

RENEWABLE ELECTRICITY AS A COMMODITY: COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE EU MARKET

Abstract. *The purpose of the article is to study the state of the renewable energy sector in Ukraine and outline the problems and prospects for its development in wartime conditions. Relevance of the topic. The development of renewable*

energy sources and distributed generation is an element of European integration and a basic condition for energy security. The introduction of energy-efficient technologies and the use of alternative energy sources is taking place at a rapid pace. It is important to assess the potential of renewable energy sources for Ukraine as an anti-crisis response to the challenges of wartime and to consider problems that require understanding and making systemic decisions. In the research process, general scientific methods were used: induction and deduction – to analyze trends and vectors of renewable energy development; cause-and-effect relationships – to predict the prospects for the implementation of renewable energy; analysis and synthesis – for a detailed analysis of individual components, their relationships and identification of the main trends in the development of renewable energy in the world and Ukraine; abstract-logical – to summarize information from scientific sources, form theoretical conclusions; graphic-tabular – to visualize the results of the study. The article shows that solar energy in Ukraine is demonstrating rapid growth and is increasingly integrated into the structure of the state's energy security. Current trends include the active construction of solar power plants for own consumption, the growing popularity of hybrid inverters that combine the functions of generation and storage of energy. The number of producers of electricity from alternative sources by type of generation and the geographical distribution of producers of electricity from solar generation are analyzed. Ukraine mainly imports solar panels for the construction of power plants. The dynamics of the volume of imports of solar panels and the structure of installed capacities by households and energy cooperatives are analyzed. The problems that hinder the development of renewable energy sources in Ukraine are outlined.

Keywords: *renewable energy, energy sources, distributed generation, solar energy, wind energy, energy security.*

Дата надходження статті: 16.02.2026
Дата прийняття статті: 10.03.2026
Дата публікації статті: 02.04.2026

ISSN: 2519-884X

DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-2
УДК 65.012.8:355.018

Хаванов А. В., *к.е.н., докторант*
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
artem.khavanov@gmail.com
ORCID: 0009-0002-9755-3420

ВІД СТАНУ ЗАХИЩЕНОСТІ ДО КЕРОВАНОЇ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ

Анотація. *У статті обґрунтовано необхідність операційного переосмислення економічної безпеки суб'єкта господарювання в умовах війни та повоєнного відновлення, коли підприємство функціонує у режимі комбінованих стресорів, а локальні збої здатні запускати каскади втрат (виробничі зриви, контрактні наслідки, падіння ліквідності, ускладнення доступу до фінансування, репутаційні та комплаєнс-обмеження). Показано методологічні межі «статусних» і «переліkових» дефініцій, які слабко відтворюють причинність, часову динаміку та вимоги до вимірювання. Використано критичний аналіз наукових підходів і концептуальне моделювання на базі ризик-орієнтованої логіки ISO 31000, резильєнтної перспективи та соціально-технічної інтерпретації підприємства. Основний результат – визначення економічної безпеки як динамічної управлінської здатності відтворювати економічні інтереси й створювану вартість через інституціоналізований цикл запобігання – виявлення – реагування – відновлення – навчання. Додатково введено вимогу «доказовості керованості» (перевірювані сліди виконання замість декларацій) та обґрунтовано роль людського контуру як умови надійності виконання контролів; окреслено межі коректного застосування принципу гормезису як логіки дозованих «тренувальних» впливів без нормалізації виснаження.*

Ключові слова: *економічна безпека підприємства, керованість, ризик-орієнтований підхід, організаційна резильєнтність, доказовість керованості, людський контур.*

JEL code classification: D23, D81, G32

Постановка проблеми. У сучасних умовах війни та подальшого повоєнного відновлення підприємство функціонує не в режимі ізольованих ризиків, а в режимі комбінованих стресорів, де локальні збої здатні запускати каскади втрат: від порушень постачання й виробничих зривів – до юридичних наслідків, погіршення ліквідності, ускладнення доступу до фінансування, а також репутаційних і комплаєнс-обмежень. У такому середовищі традиційні трактування економічної безпеки як «стану захищеності» або як «поєднання сфер» (фінансова, кадрова, інформаційна тощо) дедалі частіше виявляються недостатніми для наукового аналізу й управлінських рішень: вони слабо відображають причинні механізми деградації, часову поведінку системи та вимоги до вимірювання [1; 3].

Паралельно змінюється й інституційне середовище ведення бізнесу. У відновленні посилюються вимоги до доброчесності, прозорості та підзвітності, які фактично стають передумовою участі у програмах підтримки, закупівлях, партнерствах та фінансуванні. Такі вимоги закріплюються як на рівні міжнародних правових режимів і програм ЄС [13], так і на рівні стандартизованих рамок управління ризиками та відповідних національних актів упровадження [5; 7; 11; 6]. За цих умов економічна безпека перестає бути виключно «внутрішньою справою» підприємства і набуває виразного виміру інституційної прийнятності: здатності підтвердити контрольованість ресурсів і процесів відповідно до очікувань зовнішніх стейкхолдерів**.**

© Хаванов А. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Отже, проблема має подвійний характер. По-перше, вона є науково-методологічною: як визначити економічну безпеку так, щоб це визначення було придатним не лише для опису, а й для пояснення, вимірювання та операціоналізації. По-друге, проблема є практичною: як перетворити визначення на основу управління безпекою у довготривалому стресі, коли формальні інструменти управління ризиками та контролями схильні деградувати до «паперових» процедур, не забезпечуючи відтворюваної керованості.

Предметом дослідження є економічна безпека суб'єкта господарювання як управлінська здатність у війні та під час повоєнного відновлення, тобто як сукупність відтворюваних механізмів, що дозволяють зберігати економічні інтереси й створювану вартість у часі, забезпечуючи керованість, працездатність критичних процесів і контрольованість ризиків в умовах високої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українська наукова традиція демонструє еволюцію поняття економічної безпеки підприємства та домінування двох груп трактувань: «статусних» (безпека як стан захищеності) та «перелікових» (безпека як сукупність сфер/компонентів) (Зубко Т.Л. [1]; Архіпенко І.М. & Іванова Н.О. [2]; Гаркуша Л.М. [3]). На прикладному рівні ці підходи зручні як мова первинної систематизації, однак їхня пояснювальна спроможність є обмеженою в ситуаціях, коли дослідницький фокус зміщується на причинність, часову динаміку та вимірюваність.

Дослідження воєнного контексту додатково підкреслюють, що економічна безпека підприємства у відновленні визначається не лише ресурсами, а й інституційними умовами, операційними витратами та вимогами до підзвітності (Нам'ясенко Ю.О. [4]). Важливість цього напряму полягає у зміщенні дискусії від переліку загроз до характеристики режиму середовища, в якому підприємство має підтримувати життєздатність і керованість.

Операційність і вимірюваність визначення посилюються ризик-орієнтованими рамками, у яких ризик трактується як вплив невизначеності на цілі, а управління ризиками – як цикл із критеріями, моніторингом і переглядом (ISO, 2018). Паралельно резильєнтний підхід на рівні управлінських практик фіксує, що ключовим стає не «захист від усіх подій», а здатність системи поглинати вплив, відновлювати керованість і навчатися (ISO, 2017). Нарешті, дедалі чіткіше окреслюється роль людського контуру як множника надійності виконання: модель Job Demands – Resources та емпіричні дослідження вигорання демонструють зв'язки між хронічними вимогами, виснаженням і падінням ефективності (Demerouti E., Nachreiner F., Bakker A. B., Schaufeli W. B. [8] ; Bakker A. B., Demerouti E. [9]), a World Health Organization інституціоналізує вигорання як феномен, пов'язаний із хронічним робочим стресом. Нормативно ці підходи узгоджуються з рамкою управління психосоціальними ризиками (ISO, 2021)**.**

Водночас у наявній літературі залишається недостатньо опрацьованим саме перехід від дефініцій до операційної моделі, яка одночасно:

1) розрізняє результат і здатність;

2) вбудовує часовість та відновлюваність;

3) фіксує відмінність між формальним дизайном контролів і їх фактичною працездатністю;

4) створює базу для індикаторів, критеріїв ризику, порогів і тригерів управлінського втручання. Саме цій прогалині присвячено статтю.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у формуванні науково обґрунтованого визначення економічної безпеки суб'єкта господарювання для умов війни та повоєнного відновлення як операційної дефініції, придатної для подальшої операціоналізації, вимірювання та управління.

Методологічна база дослідження включає: теоретичне узагальнення й критичний аналіз наукових підходів до визначення економічної безпеки; концептуальне моделювання з використанням ризик-орієнтованої та резильєнтної перспектив; логічну декомпозицію дефініції на елементи, що можуть бути пов'язані з критеріями ризику, індикаторами та доказами фактичної працездатності механізмів; інтерпретацію підприємства як соціально-технічної системи,

у якій категорії керованості та працездатності контролів є центральними для пояснення відтворюваності економічних результатів.

Виклад основного матеріалу. «Статусні» визначення змішують результат і здатність. Факт тимчасової захищеності може бути зумовлений кон'юнктурою, разовою підтримкою або вузькою ринковою позицією, однак це не доводить наявності механізмів, які забезпечують відтворюваність результату [1]. Для умов війни та подальшого повоєнного відновлення ця різниця набуває принципового значення: підприємство може короткостроково «втриматися», але втратити керованість через накопичення управлінського боргу, падіння дисципліни виконання та деградацію контрольного середовища.

«Перелікові» підходи, попри їх управлінську корисність, мають слабку причинну архітектуру: вони фіксують, у яких сферах виникають проблеми, проте не пояснюють, як саме збурення переходять у втрати й за яких умов запускаються каскади [2; 3]. У відновленні ризики є взаємопов'язаними: збій у постачанні або інцидент доброчесності може транслюватися в контрактні порушення, фінансові втрати, подорожчання капіталу, кадровий відтік і – як вторинний ефект – подальше послаблення контролів, зростання повторюваності відхилень [4]. Якщо визначення не містить часового аспекту та механіки каскадів, воно слабко придатне до валідної операціоналізації.

Ризик-орієнтований підхід задає методологічно продуктивний критерій: ризик – це вплив невизначеності на цілі [5]. Відповідно, економічна безпека має оцінюватися через здатність підприємства досягати цілей у невизначеності, а не лише через наявність формальних регламентів. У прикладному вимірі це означає, що визначення економічної безпеки повинно бути: цільово прив'язаним (що саме зберігається), мати механіку (як загроза переходить у втрати) і часовим (як швидко відновлюється керованість).

Разом із тим у середовищі відновлення ризик-орієнтовані інструменти мають відому практичну межу: вони можуть редукуватися до процедурності (реєстри, статуси, матриці), яка не відображає фактичної працездатності системи. Тому у визначенні економічної безпеки методологічно доцільно закласти вимогу доказовості керованості: систему має бути можливо оцінити не лише за документами, а й за ознаками фактичного функціонування (ритм контролів, завершуваність коригувальних дій, дисципліна ескалації, керованість винятків).

Підприємство у війні та під час повоєнного відновленняє соціально-технічною системою, де економічні результати продукуються через взаємодію ресурсів, процесів, правил, інформаційних потоків, контрольних механізмів і людської поведінки. Принциповим для економічної безпеки є розрізнення дизайну контролів і їх фактичної ефективнгості (тобто результативності функціонування в реальних умовах). Формальна процедура може існувати, але не виконуватися під впливом перевантаження, дефіцитів або конфліктів ролей.

Саме тому у відновленні зростає значущість категорій керованості: чіткість ролей і повноважень, достатність і якість управлінської інформації, механізми ескалації, завершуваність коригувальних дій, контроль винятків і «ручних» рішень. Важлива теза полягає в тому, що значна частина втрат виникає не через відсутність політик, а через деградацію виконання – і ця обставина має бути вбудована в операційну дефініцію.

У процесі повоєнного відновлення економічна безпека включатиме вимір інституційної прийнятності: підприємства дедалі частіше оцінюватимуть не лише за фінансовими метриками, а й за здатністю підтвердити контрольованість ресурсів і процесів, доброчесність та підзвітність використання ресурсів [13; 4]. Документація, що підтверджує впровадження стандартів ризик-менеджменту підсилює цю логіку в площині управлінських практик [5; 6]. Відтак доказовість керованості є не лише внутрішньою управлінською вимогою, а й зовнішнім критерієм доступу до фінансових і партнерських ресурсів відновлення.

На підставі критичного аналізу підходів і методологічної вимоги ризик-орієнтованості, часовості та соціально-технічної природи підприємства пропонується таке визначення:

Економічна безпека суб'єкта господарювання – це динамічна управлінська здатність підприємства як соціально-технічної системи зберігати та відтворювати економічні інтереси, ство-

рювану вартість і ключові спроможності в різних режимах функціонування, зокрема в умовах війни та повоєнного відновлення, шляхом інституціоналізованого циклу: запобігання неприйнятним втратам – своєчасного виявлення відхилень і деградації контрольного середовища – локалізації та компенсації наслідків – відновлення керованості й результативності критичних процесів – нарощування адаптивності через керовані цикли перевірок, тестування й навчання за умови підтримання відтворюваної працездатності людського контуру.

Методологічно запропоноване визначення має інваріантне ядро і режимно-специфічні прояви. Інваріантним є те, що і в умовах війни, і в умовах повоєнного відновлення економічна безпека стосується однієї й тієї самої базової управлінської здатності підприємства: зберігати та відтворювати економічні інтереси, створювану вартість і ключові спроможності через цикл «запобігання – виявлення – реагування – відновлення – навчання». Водночас воєнний і повоєнний періоди не є тотожними за своїм управлінським змістом: відмінності стосуються структури загроз, горизонту планування, допустимого рівня резервування, пріоритетів управлінських рішень і критеріїв оцінки результативності безпеки. Отже, йдеться не про однаковість воєнного та повоєнного режимів, а про єдність базової логіки економічної безпеки за відмінності її операційної конфігурації.

У воєнний період економічна безпека зміщується в бік забезпечення виживання, безперервності критичних процесів, збереження активів, швидкого реагування на шоки та мінімізації незворотних втрат в умовах високої невизначеності. Натомість у період повоєнного відновлення акцент переноситься на відновлення втраченої результативності, реконфігурацію бізнес-процесів, відтворення кадрового та організаційного потенціалу, повернення інвестиційної привабливості та підвищення інституційної зрілості контрольного середовища. Таким чином, у воєнний період домінує захисно-стабілізаційний вимір економічної безпеки, а в повоєнний – відновлювально-адаптивний і розвитковий.

Це визначення акцентує три методологічні позиції. По-перше, безпека трактується як здатність, а не як разовий стан: вона має часову динаміку й може бути представлена як траєкторія. Посилення безпеки означає скорочення часу виявлення та відновлення, зменшення частоти й глибини відхилень, зниження повторюваності інцидентів після виконання коригувальних дій і підвищення дисципліни виконання контролів. Деградація безпеки, навпаки, проявляється у накопиченні невиконаних коригувальних дій, розширенні неформалізованих винятків, ерозії дисципліни контролів та зниженні чутливості до слабких сигналів.

По-друге, предмет відтворення конкретизовано через «економічні інтереси», «створювану вартість» і «ключові спроможності». Економічні інтереси у цьому контексті доцільно трактувати як цільову структуру щодо збереження й нарощування вартості, безперервності операцій, платоспроможності та доступу до капіталу, виконання контрактів і дотримання регуляторних вимог (зокрема тих, що визначають прийнятність підприємства для партнерів). Ключові спроможності фіксують, що безпека не зводиться до мінімізації втрат: вона передбачає відтворення здатності генерувати результат у змінному середовищі.

По-третє, визначення має механізм: воно включає цикл: «запобігання – виявлення – реагування – відновлення – навчання», що дозволяє перейти від декларації до операційної логіки керованості.

Включення людського контуру в операційну дефініцію є методологічно необхідним, оскільки саме люди є носіями процедур, виконавцями контролів і суб'єктами управлінських рішень. Модель «Job Demands – Resources» пояснює причинну логіку: дисбаланс між вимогами та ресурсами підвищує ризик виснаження, що асоціюється зі зниженням ефективності [8; 9]. Інституційно це узгоджується з рамкою управління психосоціальними ризиками [11]. Фіксація вигорання як феномену, пов'язаного з хронічним робочим стресом, що не був успішно керований, важлива в даній роботі не як психологізація, а як позначення причинного вузла: деградація когнітивних і психофізіологічних ресурсів підвищує імовірність відхилень, «спрощень» та пропусків контролів [10]. Для підприємства у стані повоєнного відновлення економіки це означає: якщо людський контур є системно виснаженим, формальна «система» законо-

мірно дрейфує до процедурності без фактичної працездатності, а економічна безпека втрачає відтворюваність**.**

Контур навчання та адаптації у визначенні відображає, що безпека повинна не лише «повертатися» після інцидентів, а й нарощуватися через зниження повторюваності збоїв. Практично це означає керовані цикли перевірок, тестування, аналізу причин і контролю виконання коригувальних дій. Однак межа такого підходу є принциповою: ефект «розвитку» можливий лише за умови дозування навантаження та наявності ресурсу відновлення. Саме в цьому сенсі – і лише в цьому – доречне обережне використання принципу гормезису як логіки нелінійної дозо-відповіді: низькі або помірні контрольовані впливи здатні індукувати адаптацію, тоді як надмірні – руйнівні [12]. У запропонованій дефініції це відображено як умова: адаптація та навчання є продуктивними, якщо підтримується відтворювана працездатність людського контуру; інакше «перевірки» перетворюються на чинник деградації керованості.

Висновки. У статті сформульовано операційну дефініцію економічної безпеки суб'єкта господарювання для умов війни та повоєнного відновлення, придатну до пояснення, вимірювання й подальшої операціоналізації. Його новизна полягає у переводі поняття економічної безпеки з описового рівня («стан» або «перелік сфер») у категорію динамічної управлінської здатності, що відтворюється в часі через інституціоналізований цикл запобігання, виявлення, локалізації, відновлення та навчання.

Також, ним усунено методологічну плутанину між результатом і здатністю: тимчасова «захищеність» розглядається як потенційний наслідок кон'юнктури, тоді як економічна безпека у повоєнному відновленні потребує доказів працездатності керованості – здатності підтримувати контрольне середовище, дисципліну виконання та завершуваність коригувальних дій.

Додатково обґрунтовано включення людського контуру як умовного множника відтворюваності керованості: у соціально-технічній системі виснаження і пов'язані з ним втрати ефективності підвищують імовірність відхилень і пропусків контролів, що узгоджується з нормативною рамкою управління психосоціальними ризиками. Теоретико-практичне значення визначення полягає в можливості використання його як основи для побудови критеріїв ризику, порогів відновлюваності, системи індикаторів та доказів фактичної працездатності механізмів безпеки, що є критичним у середовищі посиленого зовнішнього запиту на підзвітність.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною валідацією операційних індикаторів, розробленням критеріїв зрілості економічної безпеки та тестуванням причинних зв'язків між деградацією контрольного середовища, людським контуром і динамікою економічних результатів у секторах із високою «ціною помилки».

Список використаних джерел:

1. Зубко Т. Л. Генезис поняття «економічна безпека підприємства». Вісник Київського національного торговельно-економічного університету, (2021) № 1 (135), с. 75–89. DOI: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(135)06

2. Архіпенко І. М., Іванова Н. О. Економічна безпека підприємства як економічна категорія: систематизація наукових поглядів. Нобелівський вісник, (2021) № 1, с. 6–14. DOI: https://doi.org/10.32342/2616-3853-2021-1-14-1

3. Гаркуша Л. М. Теоретичні підходи до трактування сутності економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство, (2021) № 28. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34

4. Нам'ясенко Ю. О. Економічна безпека підприємства: воєнний контекст і перспективи повоєнного відновлення. Економіка України, (2025) № 6, с. 20–38. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.06.020

5. International Organization for Standardization (ISO). ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. (2018) Geneva: ISO.

6. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Про прийняття національних нормативних документів: наказ від 29.11.2018 № 446 URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0446731-18 (дата звернення: 28.01.2026).

7. International Organization for Standardization (ISO). ISO 22316:2017 Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes. (2017) Geneva: ISO.

8. Demerouti E., Nachreiner F., Bakker A. B., Schaufeli W. B. The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, (2001) vol. 86, no. 3, pp. 499–512. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

9. Bakker A. B., Demerouti E. Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, (2017) vol. 22, no. 3, pp. 273–285. DOI: https://doi.org/10.1037/ocp0000056

10. World Health Organization. Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases (ICD-11). 2019. URL: https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases (дата звернення: 28.01.2026).

11. International Organization for Standardization (ISO). ISO 45003:2021 Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks. 2021. Geneva: ISO.

12. Calabrese E. J., Baldwin L. A. Defining hormesis. Human & Experimental Toxicology, 2002, vol. 21, no. 2, pp. 91–97. DOI: https://doi.org/10.1191/0960327102ht217oa

13. Європейський Парламент, Рада Європейського Союзу. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=OJ%3AL_202400792 (дата звернення: 28.01.2026).

References:

1. Zubko T.L. (2021) Henezys poniattia «ekonomichna bezpeka pidpryiemstva» [Genesis of the concept “economic security of an enterprise”]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, no. 1 (135), pp. 75–89. DOI: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(135)06

2. Arkhipenko I.M., Ivanova N.O. (2021) Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva yak ekonomichna katehoriia: systematyzatsiia naukovykh pohliadiv [Economic security of an enterprise as an economic category: systematization of scientific views]. Nobelivskyi visnyk, no. 1, pp. 6–14. DOI: https://doi.org/10.32342/2616-3853-2021-1-14-1

3. Harkusha L.M. (2021) Teoretychni pidkhody do traktuvannia sutnosti ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Theoretical approaches to interpreting the essence of enterprise economic security]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 28. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34

4. Namiiasenko Yu.O. (2025) Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva: voiennyi kontekst i perspektyvy povoiennoho vidnovlennia [Enterprise economic security: wartime context and prospects for post-war recovery]. Ekonomika Ukrainy, no. 6, pp. 20–38. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.06.020

5. International Organization for Standardization (ISO). ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. (2018) Geneva: ISO. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy. (2018).

6. Pro pryiniattia natsionalnykh normatyvnykh dokumentiv: nakaz vid 29.11.2018 no. 446 [On adoption of national normative documents: Order of 29.11.2018 No. 446]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0446731-18 (accessed 28.01.2026).

7. International Organization for Standardization (ISO). ISO 22316:2017 Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes. (2017) Geneva: ISO.

8. Demerouti E., Nachreiner F., Bakker A.B., Schaufeli W.B. (2001) The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, vol. 86, no. 3, pp. 499–512. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

9. Bakker A.B., Demerouti E. (2017) Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, vol. 22, no. 3, pp. 273–285. DOI: https://doi.org/10.1037/ocp0000056

10. World Health Organization. Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases (ICD-11). (2019) Available at: https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases (accessed 28.01.2026).

11. International Organization for Standardization (ISO). ISO 45003:2021 Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks. (2021) Geneva: ISO.

12. Calabrese E.J., Baldwin L.A. (2002) Defining hormesis. Human & Experimental Toxicology, vol. 21, no. 2, pp. 91–97. DOI: https://doi.org/10.1191/0960327102ht217oa

13. European Parliament, Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/792 of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. (2024) Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=OJ%3AL_202400792 (accessed 28.01.2026).

Khavanov A. V., *Candidate of Economic Sciences, Doctoral Student*
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
artem.khavanov@gmail.com
ORCID: 0009-0002-9755-3420

FROM A STATE OF VULNERABILITY TO CONTROLLED VIABILITY: RETHINKING CORPORATE ECONOMIC SECURITY IN POST-WAR RECONSTRUCTION

Abstract. *The article substantiates the need to operationally reconceptualize the economic security of an economic entity under wartime conditions and post-war recovery, when firms operate under compounded stressors and local disruptions can trigger cascading losses (production failures, contractual consequences, declining liquidity, constrained access to finance, reputational harm, and compliance-related restrictions). It demonstrates the methodological limitations of "status-based" and "enumerative" definitions, which insufficiently capture causality, temporal dynamics, and measurement requirements. The study applies a critical review of scholarly approaches and conceptual modelling grounded in the risk-based logic of ISO 31000, a resilience perspective, and a socio-technical interpretation of the firm. The core result is a definition of economic security as a dynamic managerial capability to reproduce economic interests and created value through an institutionalized cycle of prevention–detection–response–recovery–learning. In addition, the article introduces the requirement of "evidence of governability" (verifiable traces of operating effectiveness rather than declarative policies) and justifies the role of the human contour as a precondition for reliable execution of controls; it also delineates the boundaries for an academically sound application of the hormesis principle as a logic of dosed "training" stressors without normalizing exhaustion.*

Keywords: *enterprise economic security, governability, risk-based approach, organizational resilience, evidence of governability, human factor.*

Дата надходження статті: 25.02.2026
Дата прийняття статті: 18.03.2026
Дата публікації статті: 02.04.2026

DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-3
УДК 330.34:004.9

Червінська Т. М., *к.е.н., доцент,*
зав. кафедрою економіки бізнесу
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
chervinska81@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7657-2855

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Анотація. *Обгрунтовано методологічний інструментарій щодо оцінки впливу цифрової трансформації на сталість розвитку економічних систем. Комплексно проаналізовано сучасні критерії оцінювання означених процесів, зокрема, індекси цифрової зрілості, системно-динамічне виявлення взаємозв'язку цифровізації і сталого розвитку. Запропоновано використання комплексної системи оцінки на основі сучасних індикаторних підходів та кількісних критеріїв, а також матричного підходу. Окреслено можливі напрями удосконалення методології оцінки на основі застосування індикаторів кіберстійкості і екологічної ефективності цифрової інфраструктури. Практична результативність запропонованих підходів полягає у можливостях їх використання різними управлінськими структурами задля коригування стратегій цифрового розвитку з огляду на пріоритетність сталого зростання.*

Ключові слова: *цифрова трансформація, сталий розвиток, методологія оцінювання, індекс цифрової трансформації, цифрова зрілість, стійкість.*

JEL code classification: B41, C13, O10

Постановка проблеми. Сучасна економіка переживає період інтенсивного цифрового розвитку, що спричиняє значний вплив на бізнес і суспільство загалом. Новітні цифрові інструменти стають запорукою успішного ведення бізнесу, а цифрова трансформація розглядається як новий чинник реалізації завдань сталого розвитку. Цифрові ініціативи дозволяють бізнес-структурам оптимізувати їхні процеси, підвищити їх продуктивність та поліпшувати зв'язок з клієнтами, створюють умови для нових можливостей організацій, отже, стають все більш затребуваними. Отже, у зв'язку із необхідністю суспільного переходу до сталого розвитку та у контексті забезпечення ефективності бізнесу означене питання набуває ключового значення та потребує більш глибокого опрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці цифрової трансформації було присвячено багато досліджень зарубіжних і вітчизняних авторів. Зокрема, в роботах таких вчених як Бреннен С. [1] Крейс, Д. [7], Дергачова Г. [4], Васильців Н. [2], Заставний В.С. [3], Лейпциг В.[7], Лісова Р. [8] та інші проаналізовано особливості впливу цифрових інструментів на бізнес-процеси, організаційну культуру та конкурентоздатність компаній. Черничко Т. [10], Проскура В. [10], Алмаші В. [10], досліджували цифрову трансформація бізнес-процесів як фактору сталого розвитку. Авторами Бортнік А.М. [1], Кравченко М., Салабай [5], Колешня Я.О. [4], Котельникова Ю.М.[6], Панасюк О.О. [9] було проаналізовано багато різних аспектів, пов'язаних з питанням цифровізації і сталого розвитку, в тому числі і з системою їх оцінки.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обгрунтування сучасних методологічних підходів до оцінювання впливу цифрової трансформації на сталий розвиток ринкових суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу. В науковій практиці такі поняття як оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація стали все частіше привертати увагу авторів і при цьому їх, як

© Червінська Т. М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

правило, ототожнюють. Однак варто зазначити, що цифрова трансформація бізнесу в процесі переходу до ініціативи сталого розвитку пройшла такі головні етапи становлення: оцифрування, цифровізацію та цифрову трансформацію, що мають певні відмінності, але характеризуються взаємозалежністю процесів, оскільки без оцифрування даних є неможливим процес цифровізації, без якої, в свою чергу, не може бути і трансформації.

Попри схожість означених понять (оцифровування, цифровізація і цифрова трансформація), вони принципово відрізняються. Так, оцифрування (або діджиталізація) представляє собою локальний підхід до оптимізації певних операцій; цифровізація ґрунтується на системному впровадженні цифрових технологій за різними напрямами діяльності; тоді як цифрова трансформація кардинально реорганізує всі процеси бізнесу і існуючі бізнес-моделі, представляє собою стратегію глибоких змін усього бізнесу. При цьому цифровізація можна розглядати як певну складову цифрової трансформації, хоча остання більш масштабніша і глибока, вона зорієнтована на забезпечення адаптації бізнесу до можливих викликів і змін, які формуються цифровою економікою [4].

Методологія аналізу впливу цифрової трансформації на сталий розвиток грунтується на використанні інтеграційних ІКТ-показників з ініцітивами сталого розвитку, що включає кількісні методи та моделі, керовані певними даними, індексні оцінки. Вони стосуються оцінки продуктивності виробничих процесів, економічної стійкості і екологічного впливу. В якості основних методологічних підходів можна означити наступні (табл.1).

Оцінювання впливу цифрової трансформації на сталий розвиток ґрунтується на поєднанні кількісних індикаторів, економетричних моделей та системного аналізу взаємозв'язків між технологічним прогресом і цілями сталого розвитку. Наприклад, Індекс цифрової трансформації регіонів України оцінює стан цифровізації в територіальних громадах та її вплив на державні стратегічні цілі. Ключовим інструментом Міністерства цифрової трансформації України є щорічне вимірювання індексу, який дозволяє оцінити динаміку цифровізації в усіх областях. Методологія оцінювання проводиться за градацією 0–100 балів. У 2025 році середній результат по регіонах складає близько 30 балів. Для оцінка цифрової зрілості можуть використовуватись спеціалізовані опитувальники (наприклад, для МСП від ЄС) для визначення рівня готовності бізнесу до сталих цифрових змін. Для громад створено платформу «Дія.Цифрова громада», де в 2025 р. вперше проведено повний електронний збір даних. Український досвід оцінювання цифрової трансформації вирізняється переходом від теоретичних концепцій до впровадження національної системи моніторингу, що охоплює як державний рівень, так і рівень територіальних громад. Оцінка громад грунтується на Індексі цифрової трансформації територіальної громади. В якості ключових блоків індикаторів можуть бути наступні (табл.2).

Таблиця 1

Основні методологічні підходи оцінювання впливу цифрової трансформації на сталий розвиток

Підхід	Характеристика
Кількісна оцінка та моделювання	Використання великих обсягів даних та статистичних систем для аналізу взаємозв'язку між впровадженням технологій (ІКТ) та показниками сталого розвитку.
Концептуальна модель результативності:	Розробка системи індикаторів для оцінки впливу цифровізації на продуктивність та ефективність підприємств.
Оцінка цифрової грамотності (Цифрограм)	Національний інструмент для вимірювання цифрових компетентностей (грамотність, безпека, створення контенту), що сприяє сталому розвитку людського капіталу.
Концепція цифрової економіки:	Урядова концепція стимулює прискорений розвиток цифровізації для підвищення конкурентоспроможності.
Аналіз впливу на навколишнє середовище:	Міністерство захисту довкілля наголошує на поєднанні цифрових інструментів з екологічними цілями.

Джерело: складено автором [8, 10]

Таблиця 2

Ключові блоки показників для оцінки цифровізації громад

Блоки оцінювання	Основні KPI (показники)
Цифрова інфраструктура	Частка домогосподарств із доступністю ШСД (до 100 Мбіт/с+), використання публічних Wi-Fi пристроїв; забезпеченність навчальних і медзакладів оптоволокном.
Онлайн- освіта	Чисельність мешканців, які пройшли підготовку на цифровій платформі «Дія.Освіта»; ступінь цифрової грамотності педагогів і медиків.
Електронна демократія	Запровадження «Громадського бюджету», сервісних петицій і технологій Е-консультування.
Оціфрування послуг	Відсоток послуг, які надаються лише в онлайн-форматі, інтегрування місцевих реєстрів з державними (зокрема «Трембіта»).
Інституційна система	Реалізація стратегічних напрямів цифрової трансформації громади, виділення бюджетних коштів на ІТ-рішення.

Джерело: складено автором [2, 5]

Для сталого розвитку означене представляє особливу значимість, а для українського суспільства цифрова трансформація це не лише сучасні технології, а й забезпечення ресурсної ефективності.

На сьогодні Україна переходить до більш глибокого аналізу кіберстійкості громад, що досить важливо для сталого розвитку в умовах війни, адже безпека даних відіграє ключове значення в забезпеченні довіри до онлайн-систем. В Україні напрями підтримання цифрової трансформації останнім часом спрямовані на усунення регіонального цифрового розриву і забезпечення стійкості територіальних громад.

Цифрова трансформація не має універсальної формули застосування так як кожна компанія у своїй діяльності по-різному використовує нові технології, накопичує дані та концентрується на специфічних навичках працівників. Якщо до поширення цифровізації стратегії бізнесу грунтувалися на статичних перевагах, що зумовлювалось процесами масштабування та позиціонування організації на ринку і переважала орієнтація на циклічне планування, на рівні певних бізнес-структур, то на сучасному етапі розвиток цифрових механізмів різко змінив свої конкурентні позиції і першочергове значення має динамічна перевага, процеси планування поступаються перед організаційним навчанням і забезпеченням гнучкості. Організації стали вбудовуватись в загальні екосистеми, які охоплюють різноманітні сфери. Наприклад, Big Data дає можливість приймати рішення з допомогою певних даних, також інструменти Інтернету речей можуть автоматизувати бізнес-процеси і знизити ризики людського фактору. На основі цифрової трансформації може здійснюватись перевірка і коригування певних стратегій та моделей бізнесу. Так, якщо традиційна роздрібна торгівля переходить на електронну комерцію, то ритейлер утворює свій маркетплейс, а навчальний заклад з вивчення іноземних мов забезпечує доступність своїх послуг на основі їхнього продажу згідно підписки, отже, це вносить принципові зміни в фінансові та бізнес-моделі даних організацій. Інструменти цифрової трансформації надають бізнесу багато різних можливостей, хоча означені зміни також пов'язані із викликами: відсутність визначення достатньо чіткого стратегічного напряму дій, цілей, завдань і планових рішень щодо цифрової трансформації, це зумовлює її хаотичне впровадження, а працівники організацій недостатньо усвідомлюють значимість впроваджуваних змін; призупинення певних бізнес-процесів внаслідок необґрунтованого впровадження цифрових технологій; наявність проблем у сфері безпеки даних, здатності протидіяти кібератакам і витоку даних, необгрунтованість підходів щодо формування комплексної системи захисту цифрової інформації; недоліки експертизи внаслідок відсутності фахівців з необхідними компетенціями і досвідом, які можуть забезпечувати систематичні та ефективні зміни в галузі цифровізації; обмеженість фінансових ресурсів і інвестицій у новітні цифрові технології.

Оцінка ефективності цифрової трансформації є комплексним процесом, що об'єднує кількісні (економічні) та якісні (соціальні, екологічні) показники. Основні підходи включають

оцінку інвестицій (NPV), інноваційної діяльності, соціальних впливів та застосування цифрових технологій для покращення конкурентних можливостей і результативності, що забезпечує довгостроковий стійкий розвиток (табл. 3).

Економічний підхід орієнтований на чисту приведену вартість (NPV), чистий приведений дохід та облікову норму рентабельності; соціально-операційний – переважно аналізує соціальні впливи, розвиток навичок, технічні результати, включаючи впровадження інноваційних рішень; комплексний – оцінку впливу на бізнес-моделі, швидке реагування на зміни. Основними підходами до оцінки цифрової трансформації є (табл.4).

Означені підходи можуть використовуватись в залежності від орієнтирів і потреб бізнесу, що може ефективно впливати на збалансованість і сталість розвитку компаній. Сучасні методи оцінки цифрового потенціалу українських підприємств також передбачають використання індикаторних методів (системи показників) або матричних підходів, що базується на поєднанні кількісних індикаторів та якісного стратегічного аналізу, які дозволяють візуалізувати позицію підприємства та визначити пріоритети розвитку через зіставлення двох або більше факторів. Дані підходи дозволяють керівництву отримати загальну уяву щодо становища різних галузей бізнесу, щоб швидко і результативно приймати управлінські рішення.

Якщо ретроспективне управління управління грунтується на використанні звітності за минулі періоди і здійснюється повільно, то проактивне прийняття рішень є миттєвим і визна-

Таблиця 3

Основні підходи та методи оцінювання цифрової трансформації

Назва підходу	Ключові показники\методи	Результативність
Економічний	Чиста приведена вартість (NPV), рентабельність інвестування (ROI), фінансова ефективність (EVA), період окупності	Максимізація прибутку, зниження витрат
Операційний	Продуктивність праці, швидкість процесів, масштабування	Підвищення конкурентоспроможності
Соціальний	Рівень цифрових навичок, доступ до послуг	Соціальні удосконалення, поліпшення життєвого рівня
Технологічний	Застосування штучного інтелекту (AI), інтернету речей (IoT), хмарних технологій	Оцифрування діяльності
Екологічний	Енергоефективність, зниження викидів CO_2	Стійкий розвиток, зменшення екосліду

Джерело: складено автором [3, 9]

Таблиця 4

Ключові підходи до оцінювання ефективності цифрової трансформації

Назва підходу	Основні показники та індикатори	Фокус оцінювання
Економіко-центричний (ROI/NPV)	Чиста приведена вартість (NPV), рентабельність інвестицій (ROI), зниження операційних витрат	Прямий фінансовий результат та термін окупності цифрових проєктів
Збалансована система показників (BSC)	Задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, рівень цифрових компетенцій персоналу	Стратегічна відповідність IT-ініціатив цілям бізнесу
Ціннісно-орієнтований (Value-driven)	Соціальний вплив (SROI), інклюзивність, доступність послуг, рівень цифрової довіри	Створення цінності для суспільства та кінцевого споживача
Сталий розвиток (ESG-підхід)	Енергоефективність центрів даних, зменшення паперового документообігу, прозорість управління	Екологічний та соціальний слід цифрових технологій
Індексна модель (Maturity Models)	Рівень цифрової зрілості (DESI), індекс мережевої готовності (NRI)	Порівняльна оцінка (бенчмаркінг) відносно лідерів галузі чи регіону

Джерело: складено автором [9]

чає потоки в реальному часі (IoT, ERP, Market data). До основних переваг використання проактивного підходу належать такі як: виявлення реального стану розвитку бізнесу на певному етапі його функціонування; мінімізація втрат та запобігання дефіциту товарів або виходу з ладу критичного обладнання; можливості швидко адаптуватися під потреби ринку тощо. Так, у сільському господарстві на основі динамічних метео-моделей можна здійснювати коригування планів посівів, що також уможливлює наміри першим зайняти ринкову нішу або вийти з ризикового активу. Тобто, проактивна позиція надає можливість обрати не просто бажаний стиль управління, а стає потребою для виживання бізнесу в умовах високої невизначеності.

Сталий розвиток є керованим процесом через аналіз системних взаємозв'язків і моделей, що дозволяє моделювати сценарії розвитку з метою реалізації стратегічних завдань – балансу між сучасними потребами людства та можливостями майбутніх поколінь. Тобто, сталий розвиток перестає бути відокремленим напрямом глобального простору, а стає невід'ємною частиною цифрової бізнес-моделі, де технологічні рішення оцінюються з урахуванням впливу на навколишнє середовище і суспільство, а цифрова бізнес-модель перетворюється з інструменту отримання прибутку в систему, де технології генерують суспільно значиму цінність, через сталість, прозорість та гнучкість.

Отже, цифрова трансформація в Україні набуває критичної значимості в досягненні цілей сталого розвитку. Її найбільший вплив відмічається в галузях забезпечення прозорості управління (ЦСР 16), енергоефективності (ЦСР 13) та інклюзивності послуг (ЦСР 10). Використання національного Індексу цифрової трансформації (DTI) дало змогу перейти від індивідуальних одиничних проєктів до системного моніторингу, що забезпечує об'єктивність виявлення цифрових розривів між регіонами. На прикладі українського досвіду підтверджено, що висока цифрова зрілість (Digital Maturity) тісно корелює зі стійкістю громад у військовий час, вона є запобіжником деградації загальнодержавних структур.

Попри певні переваги, поточному методу оцінювання бракує більш глибокої оцінки непрямих екологічних ефектів (зокрема, вуглецевого сліду внаслідок зростання чисельності серверних потужностей і утилізації «цифрових відходів»). В якості рекомендацій можна означити наступне: забезпечення Інтеграції ESG-показників на основі доповнення методики DTI екологічними індикаторами, наприклад, відсоток «зелених» ЦНАПів або ступінь використання технологій розумного енергообліку в громадах; стимулювання кіберстійкості, доцільно включити критерій захищеності даних в якості обов'язкового KPI при аналізі цифрової зрілості, адже безпечність є основою сталого розвитку; на рівні територіальних громад варто забезпечити платформенну взаємодію, або максимально застосовувати готові безоплатні рішення (E-Dem, СВОЇ) з метою економії бюджетних витрат і прискорення цифровізації; приймати активну часть у системі DREAM, подавати цифрові проекти через систему DREAM для забезпечення міжнародного інвестування, акцентуючи увагу на програмах з подвійною ефективністю (наприклад, цифровізація і екологія). Для підвищення ефективності цифрових перетворень у контексті сталого розвитку можна запропонувати:

– На державному рівні: розширити методологію розрахунку Індексу цифрової трансформації регіонів показниками «зеленого» переходу (Twin Transition), що передбачає врахування енергоефективності IT-інфраструктури.

– На місцевому рівні: активізувати використання інвестиційної платформи DREAM для фінансування проєктів цифровізації, що мають прямий вплив на екологічну безпеку та безбар'єрність.

– У науковому секторі варто зосередити зусилля на розробці економетричних моделей, що дозволяють кількісно оцінити непрямий вплив цифровізації на скорочення викидів та оптимізацію використання природних ресурсів.

Висновки. В роботі виявлено певні принципові відмінності між термінами оцифрування (діджиталізація), цифровізація і цифрова трансформація. Визначено, що цифровізація являється не лише інструментом економічного зростання, а й ключовим фактором забезпечення стійкості і збалансованості соціальних систем у кризових умовах.

Оцінювання цифрової діяльності бізнесу запропоновано здійснювати на основі використання різних методичних підходів, в тому числі і цифрових матриць, що дає змогу компаніям здійснити перехід від ретроспективного прийняття рішень до проактивного управління, найбільш результативного для сучасного етапу цифрової трансформації бізнесу. Запропоновані підходи щодо підвищення ефективності цифрових перетворень і методи оцінки цифрового потенціалу вітчизняних компаній на основі використання індикаторних методів або матричних моделей, можуть сприяти проведенню найбільш якісного стратегічного аналізу організацій у контексті сталого розвитку. Розроблені цифрові бізнес-моделі дають можливість глибше пізнати і усвідомити особливості і результати трансформаційних перетворень з метою практичного їх застосування в сучасному і перспективному майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Brennen, S. Kreiss, D. Digitalization. In The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy. 2016. P. 1–11. DOI: https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111

2. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України.* № 47. 2020. С. 16–31. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c96f724b-3c58-4e59-b241-e1e8ffbf8d00/content

3. Васильців Н.М., Заставний В.С. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство.* Вип. 59. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-98

4. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2020. № 17. С. 280–290. URL: https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11

5. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2023. № 26. С. 148–153. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988

6. Котельникова Ю.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability №4. С. 101-108. DOI: ttps://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108

7. Leipzig V. Initializing customer-orientated digital transformation in enterprises. Procedia Manufacturing. 2017. № 8. P. 517–524.

8. Лісова Р.М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників. 23 квітня 2020 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 88–90.

9. Панасюк О.О. Цифрова трансформація бізнесу. 2020. 2 с. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/144-1.pdf

10. Черничко Т.В., Проскура В.Ф., Алмаші В.В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід.* № 15. 2024. С. 66–71. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66

References:

1. Brennen, S. (2016). Kreiss, D. Digitalisation. In The International Encyclopedia of Communication. Theory and Philosophy. Pp.1–11. DOI: https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111

2. Bortnik, A.M. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpryiemstva [Digital transformation of the enterprise business model]. *Strategy for economic development of Ukraine.* No. 47. 2020. pp. 16–31. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c96f724b-3c58-4e59-b241-e1e8ffbf8d00/content

3. Vasyltsiv, N.M., Zastavny, V.S. (2024). Osoblyvosti tsyfrovoho produktu v umovakh tsyfrovoi transformatsii biznesu [Features of digital products in the context of digitalbusiness transformation]. *Economy and Society*. Issue 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-98

4. Dergachova, G.M., Koleshnia, Ya.O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital business transformation: essence, characteristics, requirements and technologies]. *Economic Bulletin of NTUU 'KPI': collection of scientific works.* No. 17. P. 280–290. URL: https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11

5. Kravchenko, M.O., Salabai, V.O. (2023). Rol tsyfrovykh transformatsii biznes-protsesiv pidpryiemstv. [The role of digital transformations of business processes in enterprises]. *Economic Bulletin of NTUU 'Kyiv Polytechnic Institute'*. .No. 26. Pp. 148–153. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988

6. Kotelnikova, Yu.M. (2022). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii. [Increasing the competitiveness of enterprises in the context ofdigitalisation]. *Innovation and Sustainability* No. 4. P. 101–108. DOI:ttps://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108

7. Leipzig, V.(2017). Initialising customer-oriented digital transformation in enterprises.Procedia Manufacturing. No. 8. P. 517–524.

8. Lisova, R.M. (2020). Tsyfrova transformatsiia ta stratehichne upravlinnia biznes-modeliamy [Digital transformation and strategic management of business models]. Materials of the V International Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Students. Modern management: trends, problems, and prospects for development: abstracts of participants' reports. . Dnipro: Alfred Nobel University, pp. 88–90.

9. Panasyuk, O.O. (2020).[Tsyfrova transformatsiia biznesu] Digital transformation of business. 2 p. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/144-1.pdf

10. Chernichko, Ю T.V., Proskura, V.F., Almashi, V.V.(2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv yak faktor staloho rozvytku. [Digital transformation of business processes as a factor of sustainable development]. *Investments: practice and experience*. No. 15. P. 66–71. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66

Chervins'ka T. M., *PhD in Economics, Associate Professor,*
Head of the Department of Business Economics
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"
chervinska81@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7657-2855

METHODOLOGIES FOR ASSESSING THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. *The article examines comprehensive methodological approaches to assessing the impact of digital transformation on sustainable development processes in the context of global challenges and military actions in Ukraine. The relevance of the issue is determined by the importance of objectively assessing the synergistic effect of introducing information and communication technologies into the social, economic and environmental spheres. The author analyses modern methodological tools, in particular digital maturity indices and system-dynamic analysis of the relationship between digitalisation and sustainable development goals. Particular attention is paid to Ukraine's experience in forming a national system for monitoring digital transformations. The methodology for calculating the Regional Digital Transformation Index and the tools for assessing the digital maturity of local communities are considered. The paper proves that a high level of digitalisation is a key factor in the stability of state institutions and communities, ensuring the continuity of public services and transparency of resource management even in crisis conditions. Approaches to assessing the digital potential of Ukrainian enterprises based on the use of modern indicator methods and a system of quantitative indicators are proposed. The importance of a matrix approach is outlined, which allows companies to transition to proactive decision-making, ensure the optimisation of operational processes and increase efficiency. It is determined that the modern Ukrainian assessment model successfully focuses on institutional capacity and service accessibility, but requires further integration of green transition indicators. Proposals are formulated to improve the assessment methodology by including indicators of cyber resilience and environmental efficiency of digital infrastructure. The practical significance of the results obtained lies in the possibilities of their use by state and local authorities to adjust digital development strategies in view of sustainable growth priorities. The proposed approaches will contribute to more effective attraction of international investment through digital recovery platforms.*

Keywords: *digital transformation, sustainable development, assessment methodology, digital transformation index, digital maturity, sustainability.*

Дата надходження статті: 20.02.2026
Дата прийняття статті: 13.03.2026
Дата публікації статті: 02.04.2026

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-4
УДК 657.421.1

Шеверя Я. В., *к.е.н., доцент*
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»
yaroslav.sheverya@uzhnu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6341-8533
Ганусич В. О., *к.е.н., доцент*
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
hanuszics.veronika@kmf.org.ua
ORCID: 0000-0001-6902-6303

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ НП(С)БО 32 ТА IAS 40

Анотація. *У статті здійснено компаративний аналіз методологічних засад організації обліку інвестиційної нерухомості відповідно до НП(С)БО 32 та IAS 40. Досліджено критерії ідентифікації об'єктів, підходи до первісної та подальшої оцінки, особливості застосування моделей справедливої вартості й собівартості, а також порядок нарахування амортизації. Виявлено концептуальні відмінності у трактуванні об'єктів нерухомості змішаного використання та механізмах визначення справедливої вартості. Обґрунтовано напрями гармонізації національного регулювання з міжнародними стандартами через уточнення критеріїв класифікації інвестиційної нерухомості, удосконалення підходів до визначення справедливої вартості та підвищення ролі професійного судження, орієнтацію на принцип превалювання економічної сутності над юридичною формою, що сприятиме підвищенню порівнянності, достовірності та інвестиційної привабливості фінансової звітності українських підприємств.*

Ключові слова: *інвестиційна нерухомість, справедлива вартість, модель собівартості, гармонізація стандартів, компаративний аналіз, професійне судження, міжнародні стандарти фінансової звітності.*

JEL code classification: M40, M41, M48

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку бухгалтерського обліку в Україні характеризується поступовою інтеграцією до міжнародного економічного простору та гармонізацією національного регулювання з вимогами Міжнародних стандартів фінансової звітності. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання методологічної узгодженості підходів до організації обліку інвестиційної нерухомості як специфічної категорії активів, що поєднує інвестиційну функцію з довгостроковим характером використання та ринковою чутливістю до змін економічного середовища.

Інвестиційна нерухомість, на відміну від операційної, генерує економічні вигоди переважно через орендні платежі та/або приріст капіталу, що зумовлює необхідність її окремої класифікації та спеціального порядку оцінки й відображення у фінансовій звітності. Водночас практика застосування НП(С)БО 32 «Інвестиційна нерухомість» демонструє, що попри формальну близькість до положень IAS 40, окремі аспекти, які стосуються критеріїв ідентифікації об'єкта, трактування нерухомості змішаного використання, порядку визначення справедливої вартості

© Шеверя Я. В., Ганусич В. О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

та відображення результатів її зміни, залишаються методологічно неоднорідними. Проблемність полягає не лише у наявності відмінностей у формулюваннях нормативних актів, а й у різному ступені концептуальної глибини регулювання. Міжнародний стандарт акцентує увагу на автономності грошових потоків, пріоритеті економічної сутності над юридичною формою. Натомість національний підхід тяжіє до більш формалізованого трактування критеріїв класифікації та ієрархії джерел оцінки, що в окремих випадках обмежує застосування професійного судження та зменшує гнучкість облікової політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика обліку інвестиційної нерухомості посідає вагоме місце в сучасних наукових дослідженнях як у національному, так і в міжнародному науковому дискурсі. Вітчизняні автори зосереджують увагу передусім на теоретико-методологічних засадах ідентифікації, класифікації та організації обліку інвестиційної нерухомості в умовах гармонізації з міжнародними стандартами. Так, Новицький М. [1], Іванченкова Л., Лагодієнко Н., Ужва А., Сєрова І. [2] та Усатенко О. В. [3] досліджують концептуальні підходи до визначення інвестиційної нерухомості, проблеми вибору моделі оцінки та особливості застосування положень IAS 40 у національній практиці. Питання організації обліку необоротних активів у ширшому контексті управління ефективністю розглянуто у роботі Задорожного З.-М., Муравського В., Костецького Я., Задорожного М. [4], в якій інвестиційна нерухомість аналізується як складова системи управління активами підприємства.

У зарубіжних публікаціях переважно досліджуються критерії вибору між моделлю справедливої вартості та моделлю собівартості в межах IAS 40, а також економічні наслідки такого вибору. Taplin R., Yuan W., Brown A. [5], Alves S. [6], Mita A. F., Siregar S. V. [7] та Alhaj Ahmad F. B., Aladwan M. S. [8] аналізують практику застосування різних моделей оцінки в окремих країнах та її вплив на фінансові результати, прозорість звітності й поведінку учасників ринку. У дослідженнях Olante M. E. та Lassini U. [9, 10] здійснено емпіричну оцінку детермінант вибору моделі обліку інвестиційної нерухомості у європейських компаніях, що дозволяє простежити зв'язок між регуляторним середовищем, корпоративними характеристиками та обліковою політикою.

Окремий напрям формують праці, присвячені аналізу справедливої вартості як об'єкта наукової дискусії. Khelil I., Khlif H. [11] здійснили ґрунтовний огляд літератури щодо обліку інвестиційної нерухомості за справедливою вартістю, окресливши проблеми суб'єктивності оцінок та впливу ринкових факторів на фінансові показники. Дослідження Kholilah K., Rahman A. F., Atmini S., Ghofar A. [12] поглиблює цю проблематику, розглядаючи роль корпоративного управління у формуванні облікових рішень щодо справедливої вартості, зокрема в умовах можливих опортуністичних мотивів.

Попри значний масив емпіричних і теоретичних досліджень, питання компаративного осмислення методологічних засад організації обліку інвестиційної нерухомості в контексті співставлення національного стандарту НП(С)БО 32 та IAS 40 залишаються недостатньо систематизованими. Це обумовлює необхідність подальшого наукового аналізу з метою виявлення концептуальних розбіжностей, рівня гармонізації та перспектив удосконалення національного регулювання в умовах інтеграції до міжнародного економічного простору.

Формування цілей статті. Метою статті є комплексне дослідження методологічних засад організації бухгалтерського обліку інвестиційної нерухомості, а також здійснення компаративного аналізу положень НП(С)БО 32 «Інвестиційна нерухомість» та IAS 40 з позицій їх концептуальної узгодженості, інструментальної відмінності та економічної релевантності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань: дослідити економічну сутність інвестиційної нерухомості як об'єкта бухгалтерського обліку та визначити ключові критерії її ідентифікації в національному й міжнародному регулюванні; проаналізувати підходи до класифікації об'єктів, зокрема нерухомості змішаного використання, з позиції співвідношення формалізованих та оціночних критеріїв; здійснити порівняння моделей первісної та подальшої оцінки інвестиційної нерухомості, включаючи механізми визначення справедливої вартості; визначити особливості застосування ринкового, дохідного та витрат-

ного підходів відповідно до IFRS 13 та їх відображення у національному нормативному полі; дослідити вплив обраної моделі оцінки на порядок нарахування амортизації та формування фінансового результату; обґрунтувати напрями подальшої методологічної гармонізації національного стандарту з міжнародною практикою з урахуванням потреб прозорості, професійного судження та розвитку ринкової інфраструктури оцінки.

Виклад основного матеріалу. Бухгалтерський облік інвестиційної нерухомості регулює НП(С)БО 32 «Інвестиційна нерухомість» [13] та міжнародний стандарт IAS 40 [14]. В обох нормативних актах інвестиційна нерухомість розглядається як земельна ділянка, будівля або її частина, утримувана з метою отримання орендних платежів та/або приросту капіталу, а не для використання у виробництві, постачанні товарів, наданні послуг, для адміністративних потреб чи реалізації в межах звичайної діяльності (таблиця 1). Таким чином, ключовим критерієм ідентифікації виступає економічна мета утримання активу, яка відрізняє інвестиційну нерухомість від операційної та товарної. Водночас, незважаючи на формальну ідентичність дефініцій, міжнародний стандарт надає ширше трактування суб'єкта контролю активу. Серед таких суб'єктів виділено орендаря, який визнає актив у формі права користування. Це свідчить про орієнтацію IAS 40 на таку модель обліку, в якій економічна сутність переважає над юридичною формою. НП(С)БО 32 також допускає визнання в якості активів орендованої нерухомості (у формі прав на користування), проте у національному контексті відповідні положення застосовуються більш формалізовано та з меншою деталізацією механізму відображення.

Спільними для обох стандартів є й підходи до переліку об'єктів, що можуть бути класифіковані як інвестиційна нерухомість. До них належать земельні ділянки, утримувані для довгострокового зростання вартості; ділянки з невизначеним майбутнім призначенням; будівлі або їх частини, передані в операційну оренду; а також об'єкти, що перебувають у процесі будівництва або поліпшення з наміром подальшого використання як інвестиційні. Таким чином, обидва нормативні акти визнають інвестиційний характер активу ще на стадії його формування, якщо економічна мета є чітко визначеною.

Суттєві відмінності простежуються у трактуванні нерухомості змішаного використання. IAS 40 виходить із принципу відокремлюваності складових: якщо частини об'єкта можуть бути продані або передані в оренду окремо, вони підлягають окремому обліку. У разі неможливості такого поділу актив визнається інвестиційною нерухомістю лише тоді, коли частка використання для власних потреб є незначною. НП(С)БО 32 також передбачає окремий облік відокремлюваних частин, однак у випадку неподільності об'єкта застосовується критерій переважного інвестиційного використання. На практиці це трактується як використання більш ніж половини площі або вартості об'єкта для отримання орендних доходів чи приросту капіталу. Таким чином, міжнародний стандарт оперує категорією «незначності» як оціночним судженням, тоді як національний підхід тяжіє до кількісного орієнтира, що відображає традиційну схильність до формалізації критеріїв.

Концептуальною особливістю IAS 40 є акцент на автономності грошових потоків, які генерує інвестиційна нерухомість. Міжнародний підхід підкреслює, що дохідність такого активу має бути відносно незалежною від інших активів підприємства, що відрізняє його від виробничих об'єктів, де економічний результат формується у взаємодії комплексу ресурсів. У НП(С)БО 32 ця ідея імпліцитно присутня, однак не винесена як окремий концептуальний критерій, що зменшує глибину економічного обґрунтування класифікації.

Обидва стандарти одностайно виключають із складу інвестиційної нерухомості об'єкти, що використовуються для власних операційних потреб; нерухомість, утримувану для продажу в межах звичайної діяльності; активи, передані у фінансову оренду; а також специфічні категорії активів, такі як біологічні ресурси чи корисні копалини. Це забезпечує чітке розмежування між інвестиційною функцією нерухомості та іншими напрямами використання активів.

Порівняльний аналіз підходів до оцінки інвестиційної нерухомості за IAS 40 та НП(С)БО 32 свідчить про їх концептуальну спорідненість, що обумовлена запозиченням міжнародної моделі при формуванні національного стандарту**.** Водночас, попри загальну узгодже-

Таблиця 1

Компаративний аналіз підходів до визначення інвестиційної нерухомості згідно НП(С)БО 32 та IAS 40

Критерій порівняння	IAS 40 "Investment Property"	НП(С)БО 32 «Інвестиційна нерухомість»
Призначення	Нерухомість, утримувана з метою отримання орендних платежів або збільшення вартості капіталу чи для досягнення обох цілей, а не для: а) використання у виробництві або при постачанні товарів чи наданні послуг або для адміністративних цілей; б) продажу у ході звичайного ведення бізнесу	Нерухомість, утримувана з метою отримання орендних платежів та/або збільшення власного капіталу, а не для використання у виробництві та постачанні товарів, при наданні послуг та для адміністративних цілей або продажу в процесі звичайної діяльності.
Ключовий критерій ідентифікації	Економічна мета утримання активу; акцент на автономності грошових потоків	Економічна мета утримання активу; автономність грошових потоків не виділена як окремий критерій
Суб'єкт контролю активу	Власник або орендар, який визнає актив у формі права користування; пріоритет економічної сутності над юридичною формою	Власник або користувач (орендар), проте механізм визнання прав користування менш деталізований
Перелік об'єктів	Земельні ділянки для довгострокового приросту вартості; ділянки з невизначеним призначенням; будівлі (частини), передані в операційну оренду; об'єкти у процесі будівництва для майбутнього інвестиційного використання	Аналогічний перелік об'єктів; визнається інвестиційний характер активу ще на стадії його формування
Нерухомість змішаного використання	Якщо частини можна відокремити, облік ведеться окремо; якщо ні - об'єкт визнається інвестиційною нерухомістю лише за умови незначності власного використання	Якщо частини можна відокремити, облік ведеться окремо; якщо ні – об'єкт визнається інвестиційною нерухомістю за умови переважно інвестиційного використання (більше 50%)
Підхід до оцінки «незначності» / «переважності»	Категорія "insignificant portion" – оціночне професійне судження	Орієнтація на кількісний критерій переважності використання
Концептуальний акцент	Інвестиційна нерухомість генерує грошові потоки значною мірою незалежно від інших активів підприємства	Принцип автономності не сформульований окремо, але логічно присутній у змісті стандарту
Об'єкти, що не належать до інвестиційної нерухомості	Операційна нерухомість; запаси; активи у фінансовій оренді; біологічні активи; корисні копалини	Аналогічний перелік винятків

Джерело: складено авторами на основі [13, 14]

ність, у механізмах визначення справедливої вартості та способах відображення результатів її зміни простежуються окремі методологічні відмінності, які мають значення для аналітики фінансової звітності в умовах ринкової нестабільності.

На етапі первісного визнання обидва нормативні акти виходять із принципу оцінки за собівартістю (первісною вартістю), що включає ціну придбання та безпосередньо пов'язані з доведенням об'єкта до стану придатності витрати, зокрема реєстраційні збори, мито, юридичні послуги та інші витрати, прямо пов'язані з набуттям права власності. Міжнародний стандарт додатково інтегрує положення щодо активів у формі права користування, оцінка яких здійс-

нюється відповідно до вимог стандарту з оренди. Подальша оцінка інвестиційної нерухомості в обох стандартах ґрунтується на можливості вибору облікової моделі за справедливою вартістю або собівартістю (первісною вартістю).

Модель оцінки за собівартістю передбачає облік інвестиційної нерухомості за первісною вартістю з подальшим нарахуванням амортизації та визнанням збитків від зменшення корисності. У міжнародному регулюванні навіть при обранні цієї моделі підприємство зобов'язане розкривати справедливу вартість об'єкта в примітках до звітності. Це посилює інформаційну прозорість та забезпечує користувачів альтернативною оцінкою ринкової вартості активу. НП(С)БО 32 також вимагає розкриття відповідної інформації, однак не передбачає переоцінки інвестиційної нерухомості за правилами НП(С)БО 7 «Основні засоби», що підкреслює відокремлений статус цієї категорії активів. Окрему увагу в обох нормативних актах приділено ситуаціям, коли достовірне визначення справедливої вартості є неможливим. У такому разі, навіть за обрання моделі справедливої вартості, об'єкт тимчасово оцінюється за моделлю собівартості (первісної вартості) до моменту вибуття або появи можливості достовірної оцінки.

Механізм визначення справедливої вартості інвестиційної нерухомості відповідно до IAS 40 ґрунтується на принципі відображення поточних ринкових умов на дату оцінки та функціонує у тісному взаємозв'язку з положеннями IFRS 13 «Оцінка справедливої вартості» [15]. Справедлива вартість трактується як ціна, яка була б отримана за продаж активу у звичайній операції між обізнаними, зацікавленими та незалежними учасниками ринку на дату оцінки. Оцінка здійснюється з використанням ринкового, дохідного або витратного підходів та застосування ієрархії джерел даних (рис. 1).

При визначенні справедливої вартості інвестиційної нерухомості підприємство повинно враховувати поточні умови функціонування ринку, зокрема дохідність активу за чинними договорами оренди та припущення щодо ризиків, очікуваних грошових потоків і рівня доходності, які застосували б потенційні покупці в аналогічних обставинах. Оцінка має відображати економічну здатність об'єкта генерувати дохід у межах звичайних ринкових умов, що забезпечує її релевантність для користувачів фінансової звітності в умовах високої волатильності ринку. Механізм визначення справедливої вартості інвестиційної нерухомості є не лише процедурою технічного розрахунку, а складною системою припущень, чутливою до ринкової нестабільності, рівня інформаційної прозорості та професійного судження суб'єктів оцінювання (таблиця 2).

Рис. 1. Підходи до оцінки справедливої вартості за IFRS 13

Джерело: складено авторами на основі [15]

Таблиця 2

Концептуальні критерії формування справедливої вартості інвестиційної нерухомості за IAS 40

Критерії оцінки	Економічний зміст	Вплив на оцінку
Поточні ринкові умови	Відображення стану попиту, пропозиції та ринкової активності на дату оцінки	Формують базовий рівень ринкової ціни; у разі зростання попиту та ліквідності ринку підвищують справедливу вартість
Дохідність за чинними договорами оренди	Фактичні грошові потоки, що генеруються активом відповідно до укладених контрактів	Безпосередньо впливають на величину прогнозованих надходжень
Очікувані майбутні грошові потоки	Прогноз доходів з урахуванням індексації, строків оренди та економічних перспектив	Визначають розмір теперішньої вартості через механізм дисконтування; зміна припущень щодо обсягу або стабільності потоків суттєво коригує грошову оцінку
Ризиковий профіль активу	Рівень ринкових, макроекономічних та специфічних ризиків, пов'язаних із володінням нерухомістю	Впливає на ставку дисконту; зростання ризику підвищує вимоги до доходності та зменшує теперішню вартість активу
Припущення типового учасника ринку	Орієнтація на ринкову, а не індивідуальну модель поведінки інвестора	Забезпечує нейтральність оцінки; індивідуальні управлінські переваги підприємства не збільшують справедливу вартість, якщо вони не є характерними для більшості учасників ринку

Джерело: складено авторами на основі [14]

Важливою вимогою в організації обліку інвестиційної нерухомості є уникнення подвійного відображення активів або зобов'язань. При застосуванні моделі справедливої вартості не допускається включення до балансової оцінки компонентів, які вже обліковуються окремо. Невід'ємні складові будівлі, такі як інженерні системи чи вбудоване обладнання, розглядаються як частина інвестиційної нерухомості та не визнаються самостійними об'єктами основних засобів. Аналогічно, якщо об'єкт здається в оренду разом із додатковими елементами, що забезпечують його дохідність, їх вартість інтегрується до загальної справедливої оцінки.

Особливий підхід застосовується до інвестиційної нерухомості, що обліковується як актив у формі права користування. У такому випадку оцінюється саме економічна цінність права користування, а не фізичний об'єкт нерухомості як такий. Якщо ринкова оцінка базується на «чистій» вартості об'єкта без урахування майбутніх орендних платежів, підприємство повинно коригувати її з урахуванням визнаного орендного зобов'язання для формування належної балансової вартості.

Міжнародний стандарт заохочує залучення незалежних професійних оцінювачів, які володіють відповідною кваліфікацією та досвідом оцінки аналогічних об'єктів у відповідному географічному сегменті ринку. Хоча така вимога не є імперативною, відсутність незалежної оцінки підлягає розкриттю у примітках до фінансової звітності, що підсилює прозорість інформації та дозволяє користувачам оцінити рівень професійного судження, застосованого підприємством.

Зміни справедливої вартості інвестиційної нерухомості визнаються безпосередньо у складі прибутку або збитку звітного періоду. У виняткових ситуаціях, коли ринок є неактивним, а альтернативні методи оцінки не забезпечують належної достовірності, підприємство має право застосувати модель собівартості до моменту вибуття об'єкта. У такому разі оцінка здійснюється за правилами, встановленими для основних засобів або активів у формі права користування. Ця норма виконує функцію захисного механізму, спрямованого на запобігання суб'єктивному завищенню оцінки активу за відсутності об'єктивних ринкових орієнтирів.

Механізм визначення справедливої вартості інвестиційної нерухомості відповідно до НП(С)БО 32 ґрунтується на принципі пріоритетності об'єктивних ринкових даних та послідовній ієрархії джерел оцінки у разі їх обмеженості (рис. 2). Насамперед враховується остання рин-

кова ціна операції з аналогічними активами за умови відсутності суттєвих змін у технологічному, економічному чи правовому середовищі. За браком таких даних застосовуються поточні ціни на подібні об'єкти з обов'язковим коригуванням з урахуванням індивідуальних характеристик конкретної нерухомості. Додатково можуть використовуватися узагальнені індикатори рівня цін на інвестиційну нерухомість. Така ієрархія демонструє прагнення до максимальної об'єктивізації оцінки, поступово переходячи від безпосередніх ринкових сигналів до аналітичних узагальнень.

Якщо ж інформація про ринкові ціни відсутня повністю, справедлива вартість визначається за теперішньою вартістю майбутніх чистих грошових надходжень від використання активу. Розрахунок здійснюється відповідно до положень НП(С)БО 28 «Зменшення корисності активів» щодо дисконтування очікуваних потоків, що фактично наближає національну модель до дохідного підходу оцінки. У такому разі грошова оцінка стає похідною від прогнозованої дохідності та обраної ставки дисконту.

Аналогічно до міжнародної практики, у НП(С)БО 32 також акцентується увага на уникненні подвійного відображення активів і доходів. Попередньо сплачені або нараховані орендні доходи не включаються до складу справедливої вартості, оскільки обліковуються окремо. Водночас стаціонарне обладнання, яке є невід'ємною частиною будівлі (ліфти, інженерні системи тощо), враховується у складі оцінки нерухомості, але відображається у позабалансовому обліку за первісною вартістю. Натомість меблі, техніка та інші рухомі об'єкти не інтегруються до справедливої вартості інвестиційної нерухомості та обліковуються як окремі основні засоби відповідно до НП(С)БО 7. Зміна справедливої вартості на дату балансу визнається у складі іншого операційного доходу або інших витрат операційної діяльності, відповідно впливає на операційний результат періоду. Підприємство зобов'язане розкрити у примітках методи та суттєві припущення, використані при оцінці, а також інформацію про залучення незалежного оцінювача.

Особливості нарахування амортизації інвестиційної нерухомості безпосередньо зумовлені обраною підприємством моделлю подальшої оцінки. За умови застосування моделі собівартості (первісної вартості) інвестиційна нерухомість підлягає систематичному нарахуванню амортизації протягом строку її корисного використання. Водночас на відміну від загальних

Рис. 2. Ієрархія джерел інформації для оцінки інвестиційної нерухомості по справедливій вартості за НП(С)БО 32

Джерело: складено авторами на основі [13]

правил щодо основних засобів, для інвестиційної нерухомості, облікованої за собівартістю, національний стандарт прямо виключає можливість переоцінки. Таким чином, амортизація в межах цієї моделі виступає не лише механізмом розподілу вартості, а й інструментом стабілізації фінансового результату, забезпечуючи передбачуваний вплив на витрати звітного періоду. Підприємство зобов'язане розкривати у примітках обрані методи амортизації та строки корисного використання, що посилює прозорість облікової політики.

Якщо підприємство обліковує інвестиційну нерухомість за моделлю справедливої вартості, амортизація не нараховується. Економічна логіка цього підходу полягає в тому, що всі зміни вартості активу, як пов'язані з фізичним зносом, так і з ринковими коливаннями, інтегруються в результат переоцінки до справедливої вартості на дату балансу. У такому разі фінансовий результат періоду формується через відображення прибутку або збитку від зміни справедливої вартості, що замінює традиційний механізм амортизаційних нарахувань. Відсутність амортизації не означає ігнорування зносу, а лише зміну способу його відображення: зменшення економічної корисності активу проявляється через зниження його справедливої вартості. Особливу увагу приділено ситуаціям зміни функціонального призначення активу: якщо об'єкт, який раніше амортизувався як операційна нерухомість, переводиться до складу інвестиційної нерухомості із застосуванням моделі справедливої вартості, амортизація нараховується лише до дати зміни використання, після чого припиняється.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що українська модель обліку інвестиційної нерухомості в цілому узгоджена з міжнародною практикою, однак зберігає ознаки нормативної формалізації та меншої гнучкості у застосуванні професійного судження. В умовах інтеграції України до європейського економічного простору та поступового переходу підприємств на МСФЗ особливої актуальності набуває поглиблення методологічної гармонізації, а не лише формального запозичення дефініцій, зокрема в частині:

– деталізації критеріїв класифікації нерухомості змішаного використання, замінивши кількісний підхід на більш гнучкий, заснований на економічній сутності та автономності грошових потоків. Такий крок дозволив би наблизити національну практику до принципу пріоритету змісту над формою, який є фундаментальним для міжнародних стандартів;

– інституційного підсилення системи професійної оцінки, зокрема через розвиток ринку незалежних оцінювачів, стандартизацію методичних підходів та створення публічних інформаційних баз щодо ринкових операцій із нерухомістю. Без належної інфраструктури ринкових даних модель справедливої вартості не може повною мірою реалізувати свій потенціал;

– забезпечення узгодженості облікової політики щодо інвестиційної нерухомості з підходами до обліку оренди та зменшення корисності активів, що дозволить уникнути фрагментарності регулювання та підвищити цілісність фінансової звітності.

Таким чином, подальший розвиток національної системи обліку інвестиційної нерухомості має відбуватися не лише шляхом технічного уточнення норм, а через поглиблення концептуальної інтеграції з міжнародною методологією, формування культури професійного судження та зміцнення ринкової інформаційної бази. Лише за таких умов фінансова звітність українських підприємств зможе забезпечити одночасно достовірність, зіставність та економічну релевантність інформації про інвестиційні активи. Подальші дослідження можуть бути направлені на вивчення особливості оцінки інвестиційної нерухомості в умовах високої волатильності ринку.

Список використаних джерел:

1. Новицький М. Облік інвестиційної нерухомості в контексті застосування міжнародних стандартів. *Український Економічний Часопис.* 2024. № 5. с. 95–99. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-17

2. Іванченкова Л., Лагодієнко Н., Ужва А., Сєрова І. Теоретико-методичні аспекти обліку інвестиційної нерухомості. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. №2. Т. 1. с. 211–216. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-30

3. Усатенко О. В. Теоретико-методологічні аспекти бухгалтерського обліку інвестиційної нерухомості. *Ефективна економіка.* 2020. № 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.4

4. Задорожний З.-М., Муравський В., Костецький Я., Задорожний М. Удосконалення обліку необоротних активів у системі ефективного управління ними. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2022. № 5 (46). С. 149–160. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3791

5. Taplin R., Yuan W., Brown A. The use of fair value and historical cost accounting for investment properties in China. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*. 2014. № 8 (1). с. 101–113. DOI: https://doi.org/10.14453/aabfj.v8i1.6

6. Alves S. Accounting for Investment Property: Determinants of Accounting Policy Choice by Portuguese Listed Firms. International journal of accounting and taxation. 2019. № 7(2). DOI: https://doi.org/10.15640/ijat.v7n2a1

7. Mita A. F., Siregar S. V. The use of the fair value accounting method for investment property in Indonesia. Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities. 2019. № 27(1). с. 195–212. URL: http://www.pertanika.upm.edu.my/resources/files/Pertanika%20PAPERS/JSSH%20Vol.%2027%20(1)%20Mar.%202019/13%20JSSH-1892-2016.pdf

8. Alhaj Ahmad F. B., Aladwan M. S. (2015). The Effect of Fair Value Accounting on Jordanian Investment Properties. International Journal of Financial Research. 2015. № 6(4). DOI: https://doi.org/10.5430/ijfr.v6n4p99

9. Olante M. E. IAS 40: fair value or cost? An empirical analysis of the European real estate industry. Journal of European Real Estate Research. 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/JERER-07-2024-0050

10. Olante M. E., Lassini U. Investment property: Fair value or cost model? Recent evidence from the application of IAS 40 in Europe. Advances in Accounting. 2022. № 56. DOI: https://doi.org/10.1016/j.adiac.2021.100568

11. Khelil I., Khlif H. Fair value and investment property in accounting literature: a review. Journal of Financial Management of Property and Construction. Emerald Publishing. 2025, June 18. DOI: https://doi.org/10.1108/JFMPC-05-2023-0027

12. Kholilah K., Rahman A. F., Atmini S., Ghofar A. (2024). Opportunistic motivation on fair value accounting of investment properties: Does corporate governance matter in Indonesia? *Journal of Social Economics Research*. 2024. № 11(1). с. 73–85. DOI: https://doi.org/10.18488/35.v11i1.3611

13. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 32 «Інвестиційна нерухомість» затверджене наказом Міністерства фінансів України від 02.07.2007 № 779 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0823-07/print

14. IAS 40 "Investment Property". IFRS Foundation. 2021. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-40-investment-property/

15. IFRS 13 "Fair Value Measurement". IFRS Foundation. 2011. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/

References:

1. Novytskyi M. (2024) Oblik investytsiinoi nerukhomosti v konteksti zastosuvannia mizhnarodnykh standartiv [Accounting for investment property in the context of the application of international standards]. *Ukrainskyi Ekonomichnyi Chasopys – Ukrainian Economic Journal*, no. 5, pp. 95–99. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-17

2. Ivanchenkova L., Lahodiienko N., Uzhva A., Sierova I. (2022) Teoretyko-metodychni aspekty obliku investytsiinoi nerukhomosti [Theoretical and methodological aspects of accounting for investment property]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, vol. 1, no. 2, pp. 211–216. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-30

3. Usatenko O. V. (2020) Teoretyko-metodolohichni aspekty bukhhalterskoho obliku investytsiinoi nerukhomosti [Theoretical and methodological aspects of accounting for investment property]. *Efektyvna ekonomika – Efficient Economy*, no. 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.4

4. Zadorozhnyi Z.-M., Muravskyi V., Kostetskyi Ya., Zadorozhnyi M. (2022) Udoskonalennia obliku neoborotnykh aktyviv u systemi efektyvnoho upravlinnia nymy [Improvement of accounting for non-current assets in the system of effective management]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, no. 5 (46), pp. 149–160. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3791

5. Taplin R., Yuan W. and Brown A. (2014) The use of fair value and historical cost accounting for investment properties in China. Australasian Accounting, Business and Finance Journal, vol. 8 (1), pp. 101–113. DOI: https://doi.org/10.14453/aabfj.v8i1.6

6. Alves S. (2019) Accounting for investment property: determinants of accounting policy choice by Portuguese listed firms. International Journal of Accounting and Taxation, vol. 7 (2). DOI: https://doi.org/10.15640/ijat.v7n2a1

7. Mita A. F. and Siregar S. V. (2019) The use of the fair value accounting method for investment property in Indonesia. Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities, vol. 27 (1), pp. 195–212. Available at: http://www.pertanika.upm.edu.my/resources/files/Pertanika%20PAPERS/JSSH%20Vol.%2027%20(1)%20Mar.%202019/13%20JSSH-1892-2016.pdf (Accessed 11 February 2026)

8. Alhaj Ahmad F. B. and Aladwan M. S. (2015) The effect of fair value accounting on Jordanian investment properties. International Journal of Financial Research, vol. 6(4). DOI: https://doi.org/10.5430/ijfr.v6n4p99

9. Olante M. E. (2025) IAS 40: fair value or cost? An empirical analysis of the European real estate industry. Journal of European Real Estate Research. DOI: https://doi.org/10.1108/JERER-07-2024-0050

10. Olante M. E. and Lassini U. (2022) Investment property: fair value or cost model? Recent evidence from the application of IAS 40 in Europe. Advances in Accounting, vol. 56. DOI: https://doi.org/10.1016/j.adiac.2021.100568

11. Khelil I. and Khlif H. (2025) Fair value and investment property in accounting literature: a review. Journal of Financial Management of Property and Construction. DOI: https://doi.org/10.1108/JFMPC-05-2023-0027

12. Kholilah K., Rahman A. F., Atmini S. and Ghofar A. (2024) Opportunistic motivation on fair value accounting of investment properties: does corporate governance matter in Indonesia? Journal of Social Economics Research, vol. 11 (1), pp. 73–85. DOI: https://doi.org/10.18488/35.v11i1.3611

13. Ministry of Finance of Ukraine (2007), "National Accounting Standard (NAS) 32 Investment Property", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0823-07#Text (Accessed 18 February 2026)

14. International Accounting Standards Board (2021), "IAS 40 Investment Property", available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-40-investment-property/ (Accessed 18 February 2026)

15. International Accounting Standards Board (2011), "IFRS 13 Fair Value Measurement", available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/ (Accessed 18 February 2026).

Sheverya Ya. V., *PhD in Economics, Associate Professor*
State University "Uzhhorod National University"
yaroslav.sheverya@uzhnu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6341-8533
Hanusych V. O., *PhD in Economics, Associate Professor*
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
hanuszics.veronika@kmf.org.ua
ORCID: 0000-0001-6902-6303

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE ORGANIZATION OF INVESTMENT PROPERTY ACCOUNTING: A COMPARATIVE ANALYSIS OF NATIONAL ACCOUNTING STANDARD 32 AND IAS 40

Abstract. *The article examines the methodological foundations of accounting for investment property through a comparative analysis of National Accounting Standard 32 "Investment Property" and IAS 40 "Investment Property." The study substantiates that the Ukrainian regulation is conceptually aligned with the international model; however, certain methodological distinctions remain in the interpretation of classification criteria, mixed-use property, fair value measurement mechanisms and the recognition of changes in value. Particular attention is devoted to the identification criteria of investment property based on its economic purpose and the autonomy of cash flows, as well as to the recognition of right-of-use assets in accordance with the substance-over-form principle embedded in IAS 40. The paper provides a structured comparison of initial and subsequent measurement models, including the cost model and the fair value model, and highlights differences in disclosure requirements and the treatment of revaluation effects. The fair value measurement framework is analysed in connection with IFRS 13, emphasizing the hierarchy of inputs and valuation approaches, while the national methodology is characterized as more formalized and rule-based. The research demonstrates that although the regulatory frameworks are generally harmonized, further conceptual integration is required, particularly regarding professional judgement, market-based valuation infrastructure and transparency of financial reporting. The directions for harmonising national regulation with international standards have been substantiated by clarifying the criteria for classifying investment property, improving approaches to determining fair value and increasing the role of professional judgement, and focusing on the principle of economic substance over legal form, which will contribute to improving the comparability, reliability and investment attractiveness of the financial statements of Ukrainian enterprises. The findings contribute to a deeper understanding of methodological convergence between national and international standards and outline directions for improving the accounting framework of investment property in Ukraine in line with global best practices.*

Keywords: *investment property, fair value, cost model, harmonization of standards, comparative analysis, professional judgement, International Financial Reporting Standards.*

Дата надходження статті: 19.02.2026
Дата прийняття статті: 12.03.2026
Дата публікації статті: 02.04.2026

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-5
УДК [336.02+336.7]:338.43

Маслак Н. Г., *к.е.н., доцент,*
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Сумський національний аграрний університет
n.maslak@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1482-4118

СТРУКТУРИЗАЦІЯ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ SDG-ОРІЄНТОВАНОГО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Анотація. *У статті досліджено структуризацію ризиків у системі SDG-орієнтованого фінансового забезпечення аграрного сектору. Метою є систематизація ризиків за логікою функціонування фінансового механізму та визначення їх каскадної взаємодії. Методично застосовано функціональну декомпозицію системи фінансового забезпечення на інституційний, інструментальний, ресурсний, аналітично-контрольний та результативний компоненти, що дало змогу класифікувати ризики за місцем виникнення й прояву. Показано каскадний характер трансформації ризиків між етапами формування політики, дизайну інструментів, ресурсного забезпечення, моніторингу та оцінювання результатів. Доведено, що за умов SDG-орієнтації ризики набувають подвійного виміру – фінансового та результативного. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованої структуризації під час удосконалення механізмів державної фінансової підтримки та банківського кредитування аграрного сектору.*

Ключові слова: *SDG-орієнтоване фінансування; аграрний сектор; сталий розвиток; фінансові ризики; кліматично зумовлені ризики; ESG-ризики; державна фінансова підтримка.*

JEL code classification: G32, Q01, Q14

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрного сектору відбувається в умовах підвищеної турбулентності економічного середовища, що зумовлена кліматичними змінами, трансформацією глобальних продовольчих ринків, макрофінансовою нестабільністю, воєнними чинниками та посиленням регуляторних вимог до екологічної й соціальної відповідальності бізнесу. Водночас аграрний сектор має стратегічне значення для забезпечення продовольчої безпеки, економічного зростання та досягнення Цілей сталого розвитку (SDGs), що зумовлює необхідність формування ефективної системи його фінансового забезпечення.

Імплементація принципів сталого фінансування передбачає інтеграцію економічних, екологічних і соціальних пріоритетів у механізми формування та розподілу фінансових ресурсів – бюджетних, кредитних, інвестиційних, гарантійних та інших. Розширення спектра цілей фінансування водночас супроводжується ускладненням структури ризиків. Фінансові рішення в аграрному секторі дедалі більше залежать не лише від традиційних макроекономічних і ринкових чинників, а й від кліматично зумовлених ризиків, інституційних трансформацій, соціальних викликів і вимог до ESG-відповідності.

За таких умов виникає потреба переходу від фрагментарного аналізу окремих груп ризиків до їх системного структурування в межах SDG-орієнтованого фінансового забезпечення

© Маслак Н. Г., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

аграрного сектору. Відсутність логічно узгодженої системи класифікації ризиків ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору фінансових інструментів, визначення параметрів державної підтримки, проєктування кредитних продуктів, оцінювання результативності фінансування та мінімізації потенційних втрат.

Отже, наукова проблема полягає у формуванні структурованого підходу до ідентифікації та систематизації ризиків, що виникають у системі фінансового забезпечення сталого розвитку аграрного сектору з урахуванням SDG-орієнтації фінансових потоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика SDG-орієнтованого фінансування та управління ризиками активно розвивається у міжнародній та національній науковій літературі. У межах концепції SDG-aligned finance OECD та UNDP [1] обґрунтовано необхідність узгодження фінансових потоків із цілями сталого розвитку та впровадження принципу подвійної матеріальності, відповідно до якого екологічні й соціальні чинники розглядаються як складові довгострокової фінансової стійкості. У звіті ООН з фінансування сталого розвитку [2] наголошується на необхідності трансформації фінансових систем для забезпечення досягнення SDGs, що актуалізує ризик-орієнтовані підходи до розподілу ресурсів.

Методологічні засади оцінювання кліматично зумовлених фінансових ризиків розвинуто у звітах Financial Stability Board [3] та Network for Greening the Financial System [4], де систематизовано фізичні та перехідні ризики та визначено механізми їх трансмісії у фінансову систему. Зазначені підходи мають значення для секторів із підвищеною кліматичною вразливістю, зокрема аграрного.

У сфері аграрної економіки A. Figurek, K. Morphi, A. Thrassou [5] запропонували підхід до сталого управління ризиками для фермерських господарств ЄС, що передбачає інтеграцію фінансових інструментів підтримки з механізмами зниження виробничих ризиків. В аналітичних матеріалах OECD [6] акцентується увага на підвищенні резильєнтності аграрного сектору через інструменти управління ризиками.

Українські дослідники також приділяють увагу фінансовим аспектам сталого розвитку аграрного сектору. О. І. Лема, О. А. Матковський, О. Р. Коваль, І. В. Сярий [7] обґрунтовують фінансові передумови стійкості аграрних підприємств. Є. Гриб [8] систематизує чинники ризиків сталого розвитку аграрної сфери, а Л. І. Бровко, О. Ю. Чорновол [9] аналізують інструменти ризик-менеджменту в управлінні капіталізацією аграрних підприємств.

Паралельно розвивається напрям інтеграції ESG-ризиків у фінансовий сектор. О. С. Вовченко [10] досліджує роль ESG-стратегії в управлінні ризиками банків, Л. П. Бондаренко [11] аналізує тенденції розвитку ESG-банкінгу. Крім того, в Політиці розвитку сталого фінансування НБУ визначено стратегічні напрями впровадження принципів сталості у фінансову систему України [12].

Незважаючи на достатньо широке висвітлення питання, більшість досліджень зосереджені на окремих групах ризиків – кліматичних, фінансових, виробничих або ESG-ризиках – без їх інтеграції в єдину функціонально узгоджену систему в межах SDG-орієнтованого фінансового забезпечення аграрного сектору. Недостатньо дослідженим залишається питання позиціонування ризиків відповідно до структурних компонентів системи фінансового забезпечення та їх взаємодії в процесі реалізації різних інструментів фінансування, зокрема бюджетних і кредитних.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематизація та структуризація ризиків у системі SDG-орієнтованого фінансового забезпечення аграрного сектору на основі їх функціональної класифікації за компонентами відповідного механізму.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– проаналізувати теоретичні підходи до управління фінансовими, кліматично зумовленими та ESG-ризиками у контексті сталого розвитку;

– визначити структурні компоненти SDG-орієнтованого фінансового забезпечення аграрного сектору як основу для позиціонування ризиків;

– здійснити класифікацію ризиків за їх функціональною та інституційною приналежністю;

– обґрунтувати логіку взаємодії ризиків у межах різних інструментів фінансування (зокрема бюджетної підтримки та банківського кредитування);

– окреслити практичні напрями застосування структурованої системи ризиків у процесі прийняття фінансових рішень щодо забезпечення сталого розвитку аграрного сектору.

Виклад основного матеріалу. У межах сучасної парадигми сталого фінансування ризики дедалі частіше розглядаються як багаторівнева категорія, що формується на стику фінансової та нефінансової матеріальності. Рамка OECD–UNDP щодо SDG-aligned finance акцентує, що фінансові рішення мають оцінюватися одночасно за двома векторами: (1) їх впливом на досягнення Цілей сталого розвитку та (2) фінансовими наслідками екологічних, соціальних і управлінських чинників, які трансформуються у фінансові ризики [1]. Таким чином, у SDG-орієнтованому фінансуванні ризик виходить за межі традиційного розуміння як імовірності відхилення фактичних фінансових результатів від очікуваних і охоплює загрози довгостроковій стійкості та ризики недосягнення суспільно значущих результатів.

Інституціональні підходи до кліматично зумовлених фінансових ризиків розвивають цю логіку, фокусуючись на фізичних і перехідних ризиках та каналах їх передавання в економіку й фінансову систему [3]. Сценарні підходи NGFS формують методичне підґрунтя для кількісної оцінки таких ризиків через стрес-тестування портфелів і аналіз макроекономічних траєкторій декарбонізації [4]. Водночас для аграрного сектору, який характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, зазначені підходи, попри їхню аналітичну цінність, не завжди є достатньо прикладними для формування операційної системи управління ризиками в межах конкретних інструментів фінансового забезпечення.

У прикладному ризик-менеджменті аграрної сфери домінує підхід, за якого ризики структуруються за джерелами виникнення (природно-кліматичні, цінові, виробничі, інституційні тощо) та за інструментами їх мінімізації. Так, A. Figurek, K. Morphi, A. Thrassou [5] запропонували модель сталого управління ризиками для фермерських господарств ЄС, що поєднує фінансові інструменти підтримки з механізмами зниження виробничих ризиків. В українських дослідженнях ризики сталого розвитку аграрного сектору переважно аналізуються через вплив зовнішнього середовища на результати діяльності підприємств [6; 7] або через призму управління фінансовою стійкістю та капіталізацією [8]. Паралельно у фінансовому секторі формується напрям інтеграції ESG-ризиків у системи банківського ризик-менеджменту [9; 10], а також визначаються стратегічні орієнтири розвитку сталого фінансування в Україні [11].

Попри значний масив наукових напрацювань, аналіз джерел дозволяє виокремити низку методологічних обмежень, що ускладнюють формування цілісного інструментарію управління ризиками в системі SDG-орієнтованого фінансового забезпечення аграрного сектору.

По-перше, спостерігається фрагментація ризиків за галузевими та секторальними підходами: кліматичні ризики здебільшого аналізуються в контексті фінансової стабільності або макросценаріїв [3; 4], тоді як ризики аграрного сектору розглядаються як виробничі або ринкові без прямої прив'язки до механізмів фінансування та цільових SDGs [6; 7]. У результаті виникає дефіцит методичного «перекладу» між ризиками виробництва, ризиками фінансування та ризиками досягнення SDG-результатів.

По-друге, недостатньо враховується каскадний характер ризиків. У реальній системі фінансового забезпечення аграрного сектору ризики мають мультиплікативну природу: кліматичний шок може спричинити виробничі втрати → зниження грошових потоків → зростання кредитного ризику → обмеження доступу до фінансування → недофінансування заходів адаптації. Хоча міжнародні рамки описують канали трансмісії [3; 4], вони не пропонують прикладної логіки інтеграції цих взаємозв'язків у структуру механізму фінансового забезпечення.

По-третє, SDG-операціоналізація ризиків залишається обмеженою. Концепція SDG-aligned finance [1] задає загальну рамку узгодження фінансових потоків із цілями сталого розвитку, проте на рівні конкретних інструментів (бюджетні програми, кредитні продукти, гарантійні чи страхові механізми) бракує підходів, що перетворювали б SDG-цілі на параметри ризику, критерії відбору та індикатори моніторингу.

По-четверте, зберігається розрив між фінансовим сектором і реальним агровиробництвом: ESG-вимоги активно інтегруються у банківські системи [9; 10], однак аграрні суб'єкти не завжди мають достатню інституційну спроможність для їх імплементації, що породжує ризики невідповідності (комплаєнс-ризик), формального декларування сталості та обмеження доступу до фінансування.

Отже, ключова методологічна потреба полягає не у створенні нової ізольованої моделі, а у методично узгодженій структуризації ризиків відповідно до логіки функціонування системи SDG-орієнтованого фінансового забезпечення аграрного сектору. З цією метою застосовано підхід, що базується на декомпозиції системи на інституційний, інструментальний, ресурсний, аналітично-контрольний та результативний компоненти. Така логіка дає змогу позиціонувати ризики не лише за джерелами їх виникнення, а й за функціональною роллю в механізмі фінансування – від формування політики та дизайну інструментів до моніторингу й оцінки результатів.

Виходячи з наведеної методологічної логіки, структуризація ризиків передбачає їх групування відповідно до функціональних компонентів механізму фінансового забезпечення. З урахуванням широти категорії «фінансове забезпечення» (публічні фінанси, банківські ресурси, гарантійно-страхові інструменти, інвестиційні та грантові механізми), у статті фокус зроблено на інструментах, які є найбільш репрезентативними для українського аграрного сектору, – бюджетній підтримці та банківському кредитуванні. Такий вибір дозволяє показати, як у межах SDG-орієнтованого фінансування співіснують та взаємодіють ризики фінансової спроможності (ліквідність, кредитоспроможність, бюджетні обмеження) і ризики результативності (досягнення SDG-ефектів і запобігання trade-offs).

Узагальнення ризиків здійснено за п'ятьма взаємопов'язаними структурними блоками, які відображають їх типові прояви у ключових інструментах фінансового забезпечення (на прикладі бюджетної підтримки та банківського кредитування) (табл. 1).

Аналітична цінність табл. 1 полягає в тому, що вона розмежовує ризики за місцем їх управлінського впливу. Інституційні та ресурсні ризики формують «рамкові обмеження» функціонування фінансових інструментів; інструментальні – визначають якість стимулів і здатність фінансових продуктів трансформувати ресурси у цільові зміни; аналітично-контрольні – забезпечують вимірюваність, верифікацію та запобігання формальній SDG-відповідності; результативні – відображають ризики невиконання outcome та виникнення негативних побічних ефектів**.**

SDG-вектор у таблиці 1 подано як орієнтовне відображення тих цілей, для яких відповідні групи ризиків найчастіше створюють загрози на рівні фінансових інструментів та результативності. Така прив'язка не виключає мульти-цільової природи ризиків, однак підсилює прикладність класифікації для SDG-орієнтованого планування й моніторингу. Разом із тим статична класифікація за структурними компонентами не відображає того, як саме ризики переходять один в один у процесі реалізації фінансових інструментів. Тому доцільно доповнити табл. 1 процесним ракурсом – позиціонуванням блоків ризиків за етапами функціонування механізму, що дає змогу пояснити каскадність та точки виникнення «ризикових вузлів» (табл. 2).

Відображена в таблиці 2 системна логіка свідчить про каскадний характер ризиків: порушення на ранніх етапах (регуляторна нестабільність, недосконалий дизайн інструментів) здатні акумулюватися та трансформуватися в кредитні, бюджетні або результативні ризики на наступних стадіях.

Зокрема, регуляторна нестабільність або координаційні збої на етапі формування політики можуть призвести до некоректного дизайну фінансових інструментів, що знижує їх цільову спрямованість та ефективність. У свою чергу, недосконалий дизайн програм підтримки або кредитних продуктів підвищує ймовірність фінансових втрат, дефолтів чи нецільового використання ресурсів.

Особливо показовим є взаємозв'язок ресурсного та інструментального блоків: бюджетні затримки або недофінансування програм можуть спричинити погіршення ліквідності пози-

Таблиця 1

Класифікація ризиків у системі SDG-орієнтованого фінансового забезпечення аграрного сектору*

Структурний компонент системи	Групи ризиків	Типові прояви у механізмах державної підтримки та кредитування	Переважний SDG-вектор впливу
Інституційний	регуляторні та процедурні	нестабільність правил, зміна критеріїв доступу, адміністративні бар'єри	SDG 8, 9, 16
	інституційної спроможності	слабкий відбір проєктів, недостатній моніторинг і контроль	SDG 12, 16
	координаційні	розрив між вимогами держави та банків, дублювання процедур	SDG 16, 17
Інструментальний	ризики дизайну фінансових інструментів	відсутність вимірюваного SDG-ефекту, некоректні стимули	SDG 12, 13
	кредитні	дефолти, реструктуризації, порушення ковенантів	SDG 8, 2
	ризики механізмів ризик-покриття	недостатність гарантійних і страхових механізмів	SDG 2, 13
Ресурсний	бюджетні	затримки компенсацій, недофінансування програм	SDG 8, 9
	процентні та валютні	зростання вартості ресурсів, девальваційний тиск	SDG 8
	доступності фінансування	обмежений доступ МСП і фермерських господарств до кредитів	SDG 8, 10
Аналітично-контрольний	ризики даних	низька якість фінансових і нефінансових показників	SDG 12, 16
	верифікаційні та репутаційні	"greenwashing", формальна відповідність критеріям сталості	SDG 12, 13
	ESG/SDG compliance	невідповідність вимогам фінансових установ	SDG 16
Результативний	ризик низької ефективності	відсутність вимірюваних результатів (outcome)	SDG 12
	ризик негативних побічних ефектів	trade-offs між продуктивністю та екологічними/соціальними цілями	SDG 15, 6, 13

Примітка: * – Наведена відповідність SDG є експертно-орієнтовною та відображає домінуючі канали впливу конкретних груп ризиків.

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [1; 3–11]

Таблиця 2

Місце блоків ризиків у системі SDG-орієнтованого фінансового забезпечення аграрного сектору

Етап функціонування механізму	Структурний компонент	Основна функція	Домінуючі групи ризиків
Формування політики	Інституційний	визначення правил і критеріїв	регуляторні, координаційні
Дизайн фінансових інструментів	Інструментальний	створення програм підтримки та кредитних продуктів	ризики дизайну, кредитні
Забезпечення ресурсами	Ресурсний	фінансування програм і кредитних портфелів	бюджетні, процентні, валютні
Реалізація та моніторинг	Аналітично-контрольний	збір даних, перевірка SDG-ефектів	ризики даних, верифікації
Оцінка результатів	Результативний	досягнення цільових SDG-показників	ризик низької ефективності, trade-offs

Джерело: сформовано автором

чальників, що трансформується у зростання кредитного ризику та обмеження доступу до фінансування. Аналогічно, процентні та валютні коливання впливають на фінансову стійкість як державних програм, так і банківських портфелів, що, у свою чергу, відображається на обсягах інвестицій у сталий розвиток.

Аналітично-контрольний блок виконує функцію «зв'язуючого елемента» системи. Недостатня якість даних, слабка верифікація результатів або формальна відповідність критеріям сталості здатні нівелювати навіть фінансово забезпечені програми підтримки. Відсутність достовірної інформації про досягнуті SDG-результати підвищує ризик greenwashing та знижує довіру до механізмів сталого фінансування як з боку фінансових установ, так і з боку отримувачів підтримки.

На завершальному етапі – оцінки результатів – відбувається акумуляція наслідків усіх попередніх ризиків. Якщо фінансові інструменти були розроблені без чіткої SDG-прив'язки, ресурси – нестабільними, а моніторинг – формальним, це проявляється у вигляді низької результативності або виникнення негативних побічних ефектів (trade-offs), коли досягнення економічних показників супроводжується погіршенням екологічних чи соціальних параметрів.

Узагальнено, табл. 2 демонструє, що критичні вразливості системи формуються не стільки в межах одного блоку, скільки на стику блоків (наприклад, «ресурсний → інструментальний» або «аналітично-контрольний → результативний»). Саме ці стики доцільно розглядати як пріоритетні зони управлінської уваги при проєктуванні SDG-орієнтованих інструментів, оскільки вони визначають здатність фінансування переходити від формального освоєння ресурсів до досягнення перевірюваних результатів.

Таким чином, запропонована структуризація забезпечує методичну основу для подальшої побудови ризик-орієнтованих інструментів управління фінансуванням: вона дозволяє визначити пріоритетні контури впливу (регуляторний, інструментальний, ресурсний, контрольний, результативний), сформувати логіку «причина–наслідок» між ризиками та підготувати дані й критерії для їх подальшого кількісного оцінювання.

Висновки. У статті обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарного розгляду окремих фінансових, кліматичних та ESG-ризиків до їх системного позиціонування в межах SDG-орієнтованого фінансового забезпечення аграрного сектору. Показано, що ризики мають подвійний характер – фінансовий та результативний (SDG-вимір), що потребує інтегрованого підходу до їх ідентифікації.

Визначено п'ять функціональних компонентів системи фінансового забезпечення (інституційний, інструментальний, ресурсний, аналітично-контрольний та результативний), які дозволяють структурувати ризики відповідно до місця їх виникнення та прояву в механізмах державної підтримки й банківського кредитування.

Запропонована класифікація ризиків демонструє їх багаторівневий характер та взаємозв'язок між етапами функціонування механізму фінансування. Обґрунтовано, що ризики можуть трансформуватися каскадно – від регуляторних і ресурсних до кредитних і результативних, формуючи системні ризикові вузли.

Встановлено, що особливого значення в SDG-орієнтованій системі набувають аналітично-контрольні та результативні ризики, оскільки саме вони визначають достовірність SDG-операціоналізації та ефективність досягнення цільових показників сталого розвитку.

Практична цінність дослідження полягає в можливості використання запропонованої структуризації ризиків при розробленні та вдосконаленні програм державної фінансової підтримки, кредитних продуктів банків, процедур моніторингу та оцінювання результативності фінансування в аграрному секторі.

Структуризація ризиків створює методологічне підґрунтя для подальших досліджень, зокрема для формування матричних інструментів їх кількісної оцінки та ранжування в системі SDG-орієнтованого фінансового забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Framework for SDG Aligned Finance. Paris : OECD Publishing & UNDP, 2020. URL: https://sdgfinance.undp.org/sites/default/files/2024-04/Framework%20for%20SDG%20Aligned%20Finance%20OECD%20UNDP.pdf
2. Financing for Sustainable Development Report 2023. New York : United Nations, 2023. URL: https://financing.desa.un.org/sites/default/files/2023-04/2023%20FSDR%20Report.pdf
3. Assessment of Climate-related Vulnerabilities. Basel : Financial Stability Board (FSB), 2025. URL: https://www.fsb.org/uploads/P160125.pdf
4. NGFS Climate Scenarios : Technical Documentation. Paris : Network for Greening the Financial System (NGFS), 2025. URL: https://www.ngfs.net/system/files/2025-01/NGFS%20Climate%20Scenarios%20Technical%20Documentation.pdf
5. Figurek A., Morphi K., Thrassou A. A sustainable risk management model and instruments for young farmers in EU agriculture. *Sustainability.* 2024. Vol. 16(1), Article 283. DOI: https://doi.org/10.3390/su16010283
6. Agricultural Risk Management and Resilience — Policy Brief. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-risk-management-and-resilience_250a4170-en.html
7. Лема О. І., Матковський О. А., Коваль О. Р., Сярий І. В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2023. Вип. 5, № 2. С. 289–296. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.289
8. Гриб Є. Чинники ризиків сталого розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-94
9. Бровко Л. І., Чорновол О. Ю. Ризик-менеджмент у процесі управління капіталізацією аграрного підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 62–66. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.8-11
10. Вовченко О. С. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85
11. Бондаренко Л. П. ESG-банківництво в Україні та світі: виклики та новітні тренди. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-15
12. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. Київ : НБУ, 2020. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf

References:

1. OECD, UNDP (2020). Framework for SDG Aligned Finance. Paris: OECD Publishing & UNDP. Available at: https://sdgfinance.undp.org/sites/default/files/2024-04/Framework%20for%20SDG%20Aligned%20Finance%20OECD%20UNDP.pdf
2. United Nations (2023). Financing for Sustainable Development Report 2023. New York: United Nations. Available at: https://financing.desa.un.org/sites/default/files/2023-04/2023%20FSDR%20Report.pdf
3. Financial Stability Board (2025). Assessment of Climate-related Vulnerabilities. Basel: FSB. Available at: https://www.fsb.org/uploads/P160125.pdf
4. Network for Greening the Financial System (2025). NGFS Climate Scenarios: Technical Documentation. Paris: NGFS. Available at: https://www.ngfs.net/system/files/2025-01/NGFS%20Climate%20Scenarios%20Technical%20Documentation.pdf
5. Figurek A., Morphi K., Thrassou A. (2024). A sustainable risk management model and instruments for young farmers in EU agriculture. Sustainability, vol. 16(1), article 283. DOI: https://doi.org/10.3390/su16010283
6. OECD (2025). Agricultural Risk Management and Resilience – Policy Brief. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-risk-management-and-resilience_250a4170-en.html
7. Lema O. I., Matkovskyi O. A., Koval O. R., Siaryi I. V. (2023). Stalyi rozvytok ahrarnykh pidpryiemstv v Ukraini [Sustainable development of agricultural enterprises in Ukraine]. Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, vol. 5, no. 2, pp. 289–296. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.289
8. Hryb Ye. (2023). Chynnyky ryzykiv staloho rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Risk factors of sustainable development of the agricultural sector of Ukraine's economy]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-94
9. Brovko L. I., Chornovol O. Yu. (2023). Ryzyk-menedzhment u protsesi upravlinnia kapitalizatsiieiu ahrarnoho pidpryiemstva [Risk management in the process of managing the capitalization of an agricultural enterprise]. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka, no. 8(08), pp. 62–66. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.8-11
10. Vovchenko O. S. (2023). ESG-stratehiia yak osnova upravlinnia ryzykamy staloho rozvytku v bankakh [ESG strategy as a basis for managing sustainable development risks in banks]. Ekonomika ta suspilstvo, vol. 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85
11. Bondarenko L. P. (2025). ESG-bankivnytstvo v Ukraini ta sviti: vyklyky ta novitni trendy [ESG banking in Ukraine and the world: challenges and new trends]. Ekonomika ta suspilstvo, vol. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-15
12. Natsionalnyi bank Ukrainy (2020). Polityka shchodo rozvytku staloho finansuvannia na period do 2025 roku [Policy on the development of sustainable finance until 2025]. Kyiv: NBU. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf

Maslak N. H., *Candidate of Economic Sciences, Docent,*
Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance
Sumy National Agrarian University
n.maslak@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1482-4118

RISK STRUCTURING IN THE SDG-ORIENTED FINANCIAL SUPPORT SYSTEM OF THE AGRICULTURAL SECTOR

Abstract. *The article examines the issue of risk structuring within the system of SDG-oriented financial support for the agricultural sector. The study substantiates the need to move from a fragmented consideration of financial, climate-related, and ESG risks to their systemic positioning according to the functional logic of the financing mechanism. It is argued that in the context of SDG alignment, risks acquire a dual nature, combining a financial dimension (probability of financial losses, instability of cash flows, credit deterioration) and a performance dimension related to the achievement of sustainable development outcomes. The research proposes a functional decomposition of the financial support system into five interrelated components: institutional, instrumental, resource, analytical-control, and result-oriented. Based on this decomposition, a classification of risks is developed, allowing their identification according to the place of occurrence and manifestation within financing instruments. The approach ensures the integration of financial and non-financial materiality and creates a link between risk factors and priority SDG vectors. Special attention is paid to the cascade nature of risk transformation. The paper demonstrates that regulatory instability or coordination failures at the policy formation stage may lead to distortions in the design of financial instruments, which in turn increase credit and resource risks and ultimately affect the achievement of target SDG indicators. In this regard, analytical-control and result-oriented risks are identified as critical elements of the system, as they determine the quality of SDG operationalization, monitoring reliability, and the prevention of "greenwashing". The practical relevance of the study lies in the possibility of applying the proposed risk structuring framework to improve state financial support programs, banking credit products, and monitoring procedures in the agricultural sector. The presented approach creates methodological preconditions for further research aimed at developing matrix-based tools for quantitative risk assessment, prioritization, and integration into SDG-oriented financial decision-making processes.*

Keywords: *SDG-oriented financing; agricultural sector; sustainable development; financial risks; climate-related risks; ESG risks; state financial support.*

Дата надходження статті: 17.02.2026
Дата прийняття статті: 11.03.2026
Дата публікації статті: 02.04.2026

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-6
УДК 005.334.8

Болтянська Л. О., *к.е.н., доцент*
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
larysa.boltianska@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6314-4429
Лисак О. І., *к.е.н., доцент*
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
oksana.lysak@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6744-1471
Сиротюк Г. В., *к.е.н., доцент*
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. Ґжицького
annasyr@ukr.net
ORCID: 0000-0002-8740-7959

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. *У статті досліджено особливості антикризового управління інвестиційними проєктами в системі бізнес-планування підприємства в умовах воєнного стану. Обґрунтовано необхідність адаптації традиційної структури бізнес-плану до посилення ризиків, ресурсних обмежень, нестабільності фінансування та змін ринкового середовища. Проаналізовано вплив сучасних тенденцій інвестиційної активності в Україні на зміст основних розділів бізнес-плану. Запропоновано адаптовану структуру бізнес-плану інвестиційного проєкту, що передбачає поглиблений аналіз середовища, сценарне планування, розширення ризик-менеджменту, використання альтернативних джерел фінансування та постійний моніторинг реалізації проєкту. Визначено практичне значення запропонованих підходів для підвищення стійкості підприємства.*

Ключові слова: *антикризове управління, інвестиційний проєкт, бізнес-планування, воєнний стан, ризик-менеджмент, фінансова стійкість, адаптація, підприємство, інвестиції.*

JEL code classification: M11, M12, O32

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила умови функціонування підприємств та реалізації інвестиційних проєктів, сформувавши нестабільне економічне середовище з високим рівнем ризиків і невизначеності. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів постачання, зниження платоспроможного попиту, переміщення трудових ресурсів та нестабільність фінансових ринків значно ускладнюють процес планування та реалізації інвестиційних ініціатив. За таких умов традиційні підходи до управління інвестиційними проєктами, що ґрунтуються на відносно

© Болтянська Л. О., Лисак О. І, Сиротюк Г. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

стабільних ринкових передумовах, втрачають свою ефективність і потребують адаптації до кризового середовища.

У сучасній практиці одним із ключових інструментів обґрунтування інвестиційних рішень залишається бізнес-план підприємства. Водночас його функціональне призначення в умовах воєнного стану істотно розширюється. Бізнес-план має виконувати не лише роль економічного обґрунтування інвестиційного проєкту, а й виступати інструментом управління ризиками, ресурсною стійкістю та адаптивністю діяльності підприємства. Це потребує інтеграції в його структуру елементів антикризового управління, що дозволяють враховувати можливі загрози, забезпечувати гнучкість управлінських рішень та підвищувати життєздатність інвестиційних проєктів.

Практика функціонування підприємств у період воєнного стану свідчить про необхідність формування нових підходів до планування інвестиційної діяльності, які передбачають системне врахування факторів безпеки, диверсифікації ресурсів, гнучкості виробничих і логістичних процесів, а також можливості оперативної трансформації бізнес-моделі підприємства. У таких умовах бізнес-план доцільно розглядати як комплексний антикризовий інструмент управління інвестиційними проєктами.

Водночас у наукових дослідженнях недостатньо розкритими залишаються питання інтеграції механізмів антикризового управління у структуру бізнес-плану підприємства в умовах воєнного стану. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного обґрунтування та розроблення практичних підходів до формування адаптивної моделі бізнес-планування інвестиційних проєктів у кризовому економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях бізнес-планування простежується перехід від розуміння бізнес-плану як форми фінансових розрахунків до його трактування як інструменту стратегічного управління підприємством. Науковці зазначають, що бізнес-планування є ефективним інструментом менеджменту для визначення стратегічних цілей і підвищення результативності діяльності підприємства [1, с. 92]. У новіших працях акцент робиться на якості бізнес-плану, що пов'язується з дотриманням технології його розроблення та придатністю для інвестиційного спілкування і підтримки управлінських рішень [2, с. 221]. Отже, наукова думка еволюціонує від формально-структурного до процесно-аналітичного підходу, однак антикризові механізми в логіці побудови бізнес-плану ще недостатньо систематизовані. Сучасні українські дослідження також розглядають бізнес-проєктування як інструмент відбудови підприємницької активності та адаптації бізнес-моделей у період післякризової трансформації [3].

Дослідження у сфері управління проєктами спрямовані на інтеграцію проєктної діяльності у стратегічне управління підприємством. У працях О. М. Колмакової та О. Ю. Балабухі доведено, що проєктний підхід передбачає не лише досягнення результату, а й формування проєктного портфеля, оптимізацію ресурсів, управління ризиками та моніторинг у межах загальної стратегії [4, с. 470]. Інвестиційні проєктні рішення також розглядаються як алгоритмізований процес, залежний від стратегічних намірів підприємства та галузевої специфіки його розвитку [5]. Дослідження інвестиційно-інноваційної діяльності показують, що результативність інвестиційних рішень залежить як від внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства, так і від зовнішніх умов залучення інвестицій та рівня інноваційної активності [6]. Проте це зближення здебільшого аналізується на рівні загальної методології, а не структури бізнес-плану.

У дослідженнях антикризового управління увага зміщується від подолання наслідків кризи до превентивного формування стійкості підприємства. Сучасні автори систематизують інструменти антикризового управління, зокрема системи раннього попередження, моніторинг середовища, аналіз фінансових ризиків і стратегічні плани виходу з кризи [7]. Паралельно формується концепт резильєнтності бізнесу, де антикризове управління розглядається як складова системи адаптації, що охоплює управління змінами, інноваціями та гнучкими бізнес-моделями [8]. Це розширює розуміння антикризового менеджменту, зміщуючи акцент із проєкту на підприємство загалом.

Найбільш динамічно розвиваються дослідження ризиків в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. У публікації Олександри Канової обґрунтовано потребу гнучких підходів до оцінки інвестиційних проєктів за високої невизначеності воєнного часу [9]. Людмила Могильна та Іван Воробйов наголошують на необхідності адаптації інноваційно-інвестиційних проєктів до кризових умов за допомогою моделей управління та алгоритмів ризик-менеджменту [10]. Дослідження також деталізують етапи управління ризиками: ідентифікацію, аналіз, вибір стратегій управління та моніторинг ризиків [11]. Підкреслюється, що турбулентне середовище потребує проактивності та здатності бізнесу адаптуватися і відновлюватися після шоків [12]. Водночас ризик-менеджмент розглядається як інструмент підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності [13].

Отже, невирішеним залишається поєднання бізнес-планування, антикризового управління та ризик-менеджменту в структурі бізнес-плану інвестиційного проєкту. Наукова прогалина полягає в недостатньому обґрунтуванні трансформації бізнес-плану в умовах воєнного стану в інструмент антикризового управління, що потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад антикризового управління інвестиційними проєктами в системі бізнес-планування підприємства та розроблення адаптованої структури бізнес-плану інвестиційного проєкту, що враховує умови воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Інвестиційний проєкт у системі сучасного управління доцільно розглядати як цілеспрямований комплекс організаційних, технічних, фінансових і правових рішень, реалізація якого потребує узгодження ресурсів, строків, очікуваних результатів та інструментів контролю. У наукових підходах підкреслюється, що бізнес-план не існує відокремлено від проєкту: він формується в контексті конкретного бізнес-проєкту, обґрунтовує його параметри та забезпечує просування управлінського рішення щодо реалізації відповідної ініціативи [14]. У такому розумінні інвестиційний проєкт є не лише засобом розвитку підприємства, а й інструментом підтримання його економічної стійкості.

Антикризове управління змінює зміст традиційного підходу до бізнес-планування. У працях з антикризового бізнес-планування наголошено, що воно відрізняється від звичайного внутрішньовиробничого планування тим, що здійснюється в умовах кризових фаз розвитку підприємства, потребує формування спеціальної антикризової стратегії, визначення цілей, ресурсів, альтернативних заходів, відповідальних осіб і документального оформлення всіх ключових управлінських рішень [3, с. 125–126]. Це означає, що в кризовому середовищі бізнес-план уже не може обмежуватися інвестиційним обґрунтуванням; він має виконувати функцію координації антикризових дій, підтримувати адаптацію проєкту до зовнішніх змін і задавати логіку контролю за його реалізацією.

Взаємозв'язок бізнес-планування та управління проєктами в таких умовах стає значно тіснішим. Доведено, що бізнес-планування слід розглядати як самостійний вид техніко-економічного планування, пов'язаний із розробкою бізнес-проєктів, а сам бізнес-план є ядром проєкту, без якого неможливі його належне обґрунтування та структуризація [14, с. 174]. Водночас антикризова логіка вимагає включення до нього не лише характеристик ринку, витрат і результатів, а й сценаріїв реагування на ризики, резервування ресурсів, механізмів коригування параметрів проєкту та процедур моніторингу. Саме тому у воєнних умовах інвестиційний проєкт виступає не лише інструментом розвитку, а і засобом збереження життєздатності підприємства, тоді як бізнес-план перетворюється з документа для залучення інвестицій на інструмент адаптивного управління проєктом.

Воєнний стан радикально підвищує значення такої трансформації, оскільки змушує підприємство переоцінювати доцільність проєкту не тільки за критеріями очікуваної прибутковості, а й з позицій безперервності діяльності, гнучкості ресурсного забезпечення та здатності швидко змінювати управлінські рішення.

Для наочного відображення змін у підходах до управління інвестиційним проєктом доцільно подати узагальнене порівняння традиційної та антикризової моделей, що дозволяє акцентувати

увагу на трансформації мети, логіки планування та ролі бізнес-плану (рис.1). Порівняння дає змогу показати, як під впливом воєнного стану змінюються цілі, логіка планування, критерії оцінки, підходи до ресурсного забезпечення та роль бізнес-плану в системі управління проєктом.

В умовах воєнного стану інвестиційне середовище характеризується підвищеною невизначеністю, що істотно змінює вимоги до підготовки та реалізації інвестиційних проєктів.

За таких умов бізнес-планування має враховувати не лише економічні параметри проєкту, а й його здатність адаптуватися до кризових факторів. Це зумовлює необхідність трансформації структури бізнес-плану та інтеграції в нього механізмів антикризового управління.

Переважання капітальних вкладень у матеріальні активи вказує на орієнтацію підприємств на підтримання базової операційної спроможності, модернізацію критичної інфраструктури та забезпечення фізичної безперервності виробництва, що впливає на виробничий та організаційний розділи бізнес-плану. За таких умов виробничий розділ повинен містити не лише характеристику технології та потужностей, а й обґрунтування резервних рішень щодо постачання, енергозабезпечення, релокації або часткової перебудови процесів. Організаційний розділ, своєю чергою, потребує деталізації механізмів управлінської гнучкості, перерозподілу функцій, посилення координації між виконавцями проєкту та визначення відповідальності за кризові сценарії.

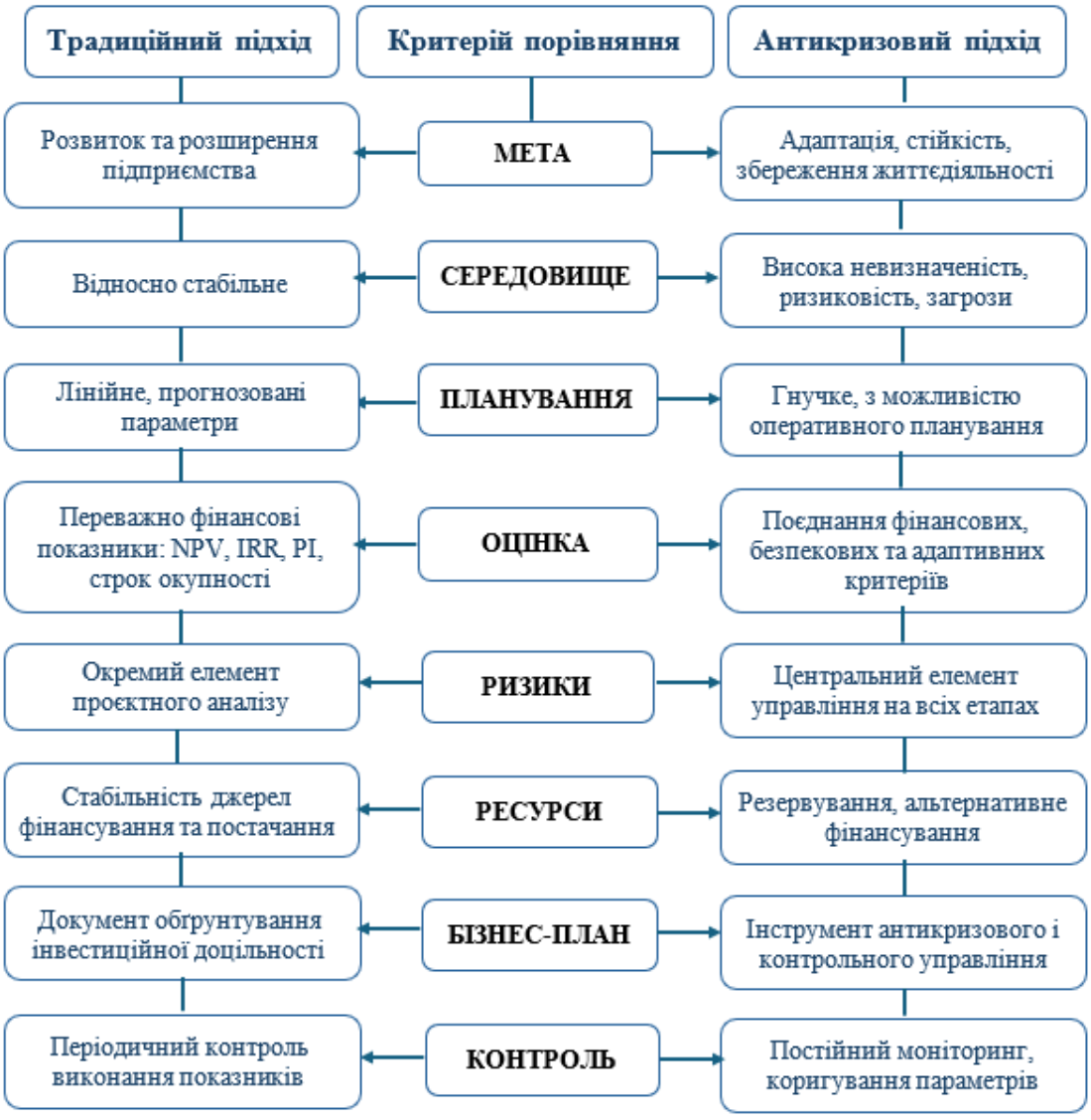

Рис. 1. Порівняльна характеристика традиційного та антикризового підходів до управління інвестиційним проєктом

Джерело: розроблено авторами

Не менш суттєвою є трансформація джерел фінансування, яка безпосередньо змінює зміст фінансового розділу. Домінування власних коштів підприємств, зниження ролі банківських кредитів і незначна участь іноземного капіталу свідчать про звуження можливостей зовнішнього фінансування та підвищення вимог до внутрішньої фінансової стійкості проєкту. Унаслідок цього фінансовий розділ бізнес-плану має будуватися на консервативніших припущеннях, передбачати поетапне фінансування, резерв ліквідності, альтернативні джерела покриття витрат і сценарії зміни грошових потоків. Посилення ролі державного та місцевих бюджетів також означає, що для окремих проєктів зростає значення бюджетних програм, грантових механізмів та інституційної підтримки, що має бути відображено в обґрунтуванні джерел ресурсного забезпечення.

Галузеві зрушення інвестиційної активності змінюють підходи до підготовчого та маркетингового розділів бізнес-плану. Підвищення інвестиційної активності в промисловості, аграрному секторі, торгівлі та транспортно-логістичній сфері засвідчує концентрацію ресурсів у видах діяльності, що забезпечують функціонування критичної економічної інфраструктури, продовольчу безпеку та адаптацію ланцюгів постачання. Це зумовлює необхідність глибшого ринкового обґрунтування напряму інвестування: оцінка попиту, місткості ринку, конкурентного середовища та каналів збуту має враховувати не лише комерційні перспективи, а й галузеву стійкість до воєнних ризиків, швидкість відновлення сектору та його стратегічну значущість.

За таких умов блок оцінки ризиків не може залишатися допоміжним елементом бізнес-плану. Воєнний стан розширює спектр загроз за рахунок безпекових, логістичних, енергетичних, кадрових, фінансових і регуляторних чинників, тому ризиковий розділ має бути не описовим, а інтегрованим у всі етапи планування проєкту. Його зміст повинен охоплювати сценарний аналіз, оцінку чутливості ключових показників, механізми реагування на відхилення, індикатори раннього попередження та порядок коригування параметрів реалізації проєкту.

Узагальнення виявлених структурних змін інвестиційної активності потребує їх перенесення у площину прикладного бізнес-планування, оскільки саме бізнес-план є тим інструментом, через який макро- та мезорівневі трансформації набувають конкретного управлінського змісту на рівні підприємства. Напрями трансформації бізнес-плану під впливом змін інвестиційного середовища наведені в табл. 1.

Отже, структурні зміни інвестиційної активності в умовах воєнного стану зумовлюють необхідність адаптації всіх ключових розділів бізнес-плану. У таких умовах він перетворюється з інструменту формального обґрунтування інвестиційного рішення на інструмент антикризового управління, який забезпечує реалістичність, фінансову стійкість і адаптивність інвестиційного проєкту. Вплив воєнного стану на інвестиційну активність не обмежується зміною окремих показників, а зумовлює перегляд самої логіки бізнес-планування. Адаптації потребують не лише фінансові розрахунки, а й підготовчі, маркетингові, виробничі, організаційні та ризикові елементи бізнес-плану. Унаслідок цього бізнес-план інвестиційного проєкту трансформується у комплексний антикризовий інструмент, орієнтований на забезпечення стійкості, гнучкості та керованості проєкту в нестабільному середовищі.

Зміна пріоритетів, домінування власних джерел фінансування та підвищення ризиків функціонування підприємств зумовлюють необхідність перегляду підходів до формування бізнес-плану. У цих умовах традиційна структура бізнес-плану, орієнтована переважно на обґрунтування економічної ефективності проєкту, виявляється недостатньою, оскільки не забезпечує належного рівня адаптивності до нестабільного інвестиційного середовища. Це зумовлює доцільність удосконалення структури бізнес-плану інвестиційного проєкту на засадах антикризового управління, що передбачає розширення аналітичних, фінансових та управлінських компонентів планування.

Адаптована структура бізнес-плану має ґрунтуватися на посиленому аналітичному блоці оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах воєнного стану традиційний аналіз ринку та ресурсного потенціалу підприємства потребує доповнення оцінкою безпекових,

Таблиця 1

Адаптація розділів бізнес-плану інвестиційного проєкту до умов воєнного стану

Зміна в інвестиційному середовищі	Наслідок для інвестиційного проєкту	Напрям адаптації	Розділ бізнес-плану, що адаптується
Зростання частки матеріальних активів	Посилення вимог до технічної надійності проєкту	Резервні потужності, альтернативне постачання, енергостійкість	Виробничий
Скорочення нематеріальних інвестицій	Звуження можливостей довгострокової модернізації	Пріоритезація критичних рішень, поетапність упровадження	Організаційний, виробничий
Домінування власних коштів підприємств	Обмеження масштабів і темпів реалізації проєкту	Поетапне фінансування, контроль ліквідності, внутрішні резерви	Фінансовий
Зниження ролі кредитів і позик	Підвищення фінансової вразливості проєкту	Альтернативні джерела, консервативний прогноз грошових потоків	Фінансовий
Обмежена участь іноземних інвесторів	Звуження зовнішніх можливостей масштабування	Пошук грантів, партнерських програм, локальних інвесторів	Фінансовий
Зростання ролі державного фінансування	Залежність окремих проєктів від публічних ресурсів	Узгодження з програмами підтримки, вимогами співфінансування	Фінансовий, організаційний
Концентрація інвестицій у стратегічних галузях	Перегляд пріоритетів інвестування	Поглиблення галузевого аналізу, перевірка ринкової доцільності	Маркетинговий
Зростання воєнних ризиків	Підвищення ймовірності відхилень від плану	Сценарне планування, матриця ризиків, заходи реагування	Розділ оцінки ризиків

Джерело: розроблено авторами

логістичних, енергетичних і кадрових чинників, що безпосередньо впливають на можливість реалізації проєкту. Такий підхід дозволяє визначити реалістичні параметри інвестиційної ініціативи ще на етапі її підготовки та мінімізувати стратегічні ризики. Відповідно маркетинговий розділ бізнес-плану має включати поглиблений аналіз галузевих тенденцій і ринкових перспектив, що враховує зміни у структурі попиту, переорієнтацію ланцюгів постачання та нові пріоритети економічного розвитку.

Особливої уваги потребує розширення розділу оцінки ризиків. У кризовому середовищі ризики інвестиційного проєкту мають багатовимірний характер і включають не лише фінансові, а й безпекові, інфраструктурні, регуляторні та соціальні фактори. Тому в структурі бізнес-плану доцільно передбачити використання сценарного планування, що дозволяє оцінювати альтернативні варіанти розвитку подій і відповідні управлінські рішення. Одночасно важливим елементом стає резервування ресурсів – фінансових, матеріальних і часових, що підвищує стійкість проєкту до можливих відхилень від планових параметрів.

Трансформація структури джерел фінансування, що проявляється у зростанні ролі власних коштів підприємств і скороченні доступності кредитних ресурсів, зумовлює необхідність модернізації фінансового розділу бізнес-плану. У ньому доцільно передбачати альтернативні джерела фінансування, зокрема державні програми підтримки, грантові інструменти, партнерські моделі інвестування, а також поетапне фінансування проєкту. Важливою складовою фінансового планування стає оцінка ліквідності та платоспроможності проєкту за різних сценаріїв зміни економічного середовища.

Підвищення рівня невизначеності потребує також включення до структури організаційного плану механізмів постійного моніторингу та контролю реалізації інвестиційного проєкту. Йдеться про систему індикаторів, що дозволяють своєчасно виявляти відхилення від плано-

вих показників і коригувати управлінські рішення. До таких індикаторів належать показники фінансової стійкості, динаміки витрат, стабільності постачання ресурсів, стану ринкового попиту та виконання календарного плану робіт. Водночас доцільним є запровадження індикаторів гнучкості проєкту, які характеризують його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом зміни масштабів реалізації, структури фінансування або технологічних параметрів.

Порівняння традиційної та адаптованої структури бізнес-плану інвестиційного проєкту в умовах воєнного стану узагальнено на рис. 2.

Представлена модель демонструє, що удосконалена структура передбачає розширення аналітичного, організаційного та ризикового блоків, що забезпечує більшу гнучкість і керованість інвестиційного проєкту.

Отже, антикризова модифікація структури бізнес-плану дозволяє підвищити реалістичність інвестиційного проєкту, забезпечити його фінансову стійкість і підвищити здатність підприємства реагувати на зовнішні шоки.

Запропонована структура бізнес-плану має низку переваг порівняно з традиційною моделлю планування. Насамперед вона забезпечує комплексне врахування змін інвестиційного середо-

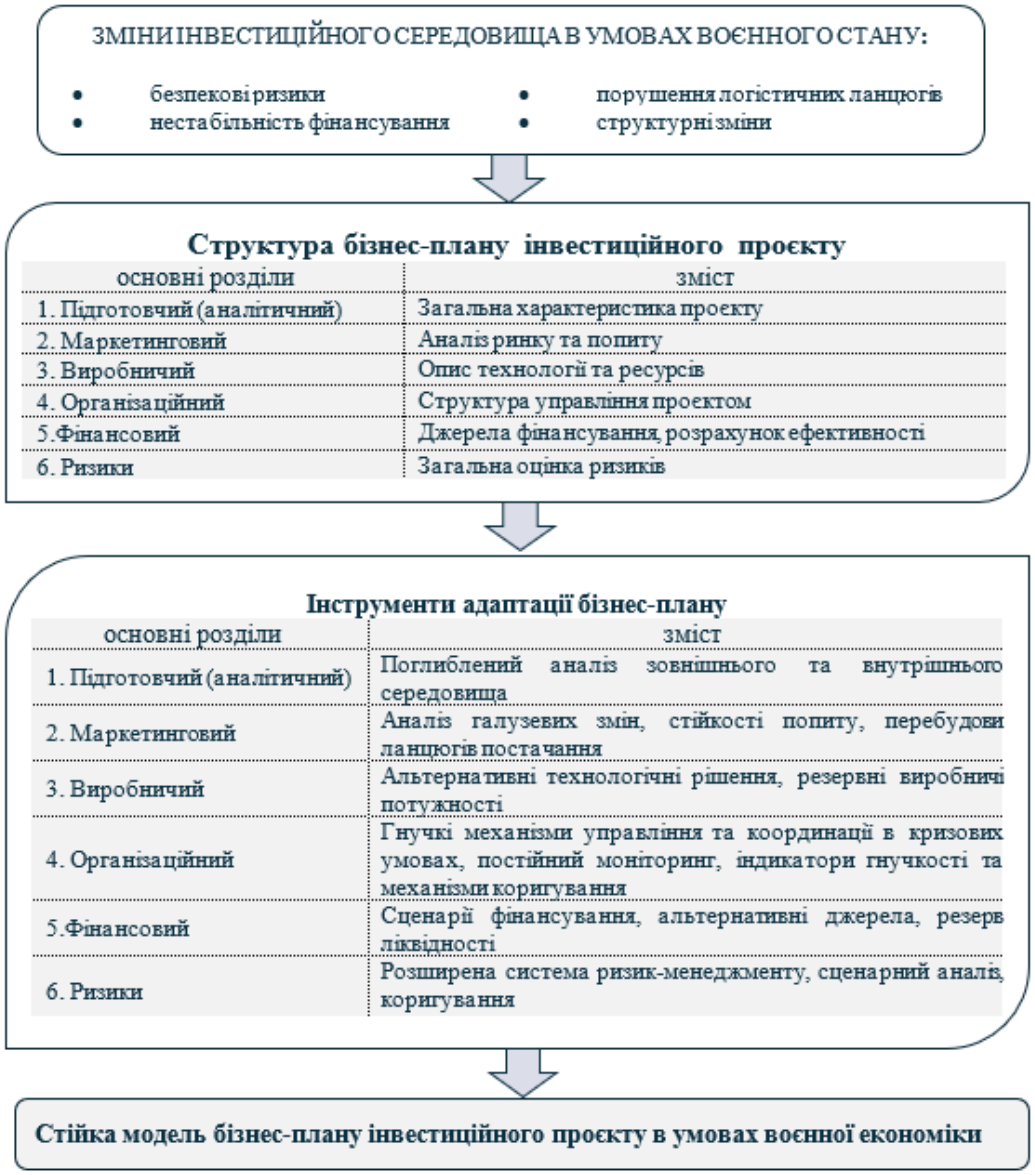

Рис. 2. Концептуальна модель адаптації структури бізнес-плану інвестиційного проєкту до умов воєнного стану

Джерело: розроблено авторами

вища, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень на етапі ініціації проєкту. Посилення аналітичного блоку дозволяє глибше оцінити галузеві та ринкові перспективи, а розширений розділ ризиків і застосування сценарного планування сприяють своєчасному виявленню потенційних загроз та вибору оптимальних стратегій реагування. Крім того, включення механізмів резервування ресурсів, альтернативних джерел фінансування та системи постійного моніторингу реалізації проєкту підвищує його фінансову стійкість і керованість. У результаті адаптована структура бізнес-плану формує більш гнучку модель управління інвестиційним проєктом, здатну ефективно функціонувати в умовах воєнного стану та високої економічної нестабільності.

Висновки. Функціонування підприємств в умовах воєнного стану супроводжується підвищеною невизначеністю інвестиційного середовища, що потребує перегляду традиційних підходів до управління інвестиційними проєктами та їх бізнес-планування. За таких умов інвестиційний проєкт доцільно розглядати не лише як інструмент розвитку підприємства, а і як механізм підтримання його економічної стійкості, адаптації до кризових факторів та включення у ширші процеси соціально-економічного відновлення, що особливо актуалізується в посткризовому та воєнному середовищі [15]. Це зумовлює трансформацію ролі бізнес-плану, який набуває функцій координації, антикризового управління та контролю реалізації проєкту.

Традиційна структура бізнес-плану є недостатньою для ефективної реалізації інвестиційних проєктів у кризовому середовищі, оскільки не забезпечує належного рівня гнучкості та адаптивності управлінських рішень. Удосконалення структури бізнес-плану має передбачати посилення аналітичного блоку оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, розширення системи управління ризиками, застосування сценарного планування, резервування ресурсів та використання альтернативних джерел фінансування.

Запропонована модель інтеграції антикризового управління інвестиційним проєктом у структуру бізнес-плану сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, фінансової стійкості проєктів та їх здатності адаптуватися до зовнішніх економічних шоків у кризових умовах воєнного часу.

Список використаних джерел:

1. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-13

2. Кірік Т. М., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Іванова О. А. Напрями поліпшення якості бізнес-планів. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 217–228. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-217-228

3. Болтянська Л. О., Лисак О. І. Практичні аспекти бізнес-проектування в повоєнний період. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* 2023. № 3 (49). С.122–135. DOI: https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-122-134

4. Колмакова О. М., Балабуха О. Ю. Теоретичний аналіз ролі проєктної діяльності у стратегічному управлінні підприємства. *Бізнес Інформ.* 2025. № 2. С. 469–476. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-469-476

5. Стахурська С. А. Особливості інвестиційних проєктних рішень з розвитку та змін організацій (на прикладі підприємств харчової промисловості). *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-80

6. Болтянська Л. О., Тебенко В. М. Оцінка інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств Південного регіону. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2023. № 3 (49). С. 35–148. URL: https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/666 (дата звернення 19.02.2026).

7. Найчук-Хрущ М. Б., Щур Т. І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством: теоретичний і прикладний аспекти. *Бізнес Інформ.* 2025. № 6. С. 392–400. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-392-400

8. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ.* 2024. № 2. С. 244–257. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257

9. Канова О. А. Адаптація підходів до оцінки інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-153

10. Могильна Л. М., Воробйов І. О. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130

11. Макалюк І. В., Кривда О. В., Лайкова А. О. Якісний аналіз ризиків вітчизняних виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73

12. Жегус О. В. Маркетингове управління в забезпеченні резильєнтності бізнесу в умовах BANI-світу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 348–359. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-348-359

13. Тебенко В. М., Болтянська Л. О., Лисак О. І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* 2023. № 3 (49). 2023. С. 169–178. DOI: https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-169-177

14. Колодяжна Т. В., Кильницька Є. В. Сутність і взаємозв'язок категорій «проєкт», «бізнес-проєкт» і «бізнес-план» як основа методології бізнес-планування. *Бізнес Інформ.* 2023. № 3. С. 171–175. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-171-175

15. Kovalenko D., Tarasov S., Strunhar A., Boltianska L., Antonenko K. Charting paths for socio-economic revival in the wake of military turmoil. *African Journal of Applied Research*. 2024. Vol. 10, is. 1. P. 481–494. DOI: https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.644

References:

1. Borysenko, O. S., Shevchenko, A. V., Netrebko, M. V. (2020) Metodychne zabezpechennia pidhotovky biznes-planu yak kliuchovoho skladnyka stratehichnoho upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva [Metodological support for the preparation of a business plan as a key component of the strategic management of the enterprise's activities]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 1 (75), pp. 90–97. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-13 (in Ukrainian)

2. Kirik, T. M., Khaustova, V. Ye., Reshetniak, O. I., Ivanova O. A. (2022) Napriamy polipshennia yakosti biznes-planiv [Directions for improving the quality of business plans]. *Biznes Inform*, no. 7, pp. 217–228. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-217-228 (in Ukrainian)

3. Boltianska, L. O., Lysak, O. I. (2023) Praktychni aspekty biznes-proektuvannia v povoienyi period [Practical aspects of business planning in the post-war period]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, no. 3 (49), pp. 122–135. DOI: https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-122-134 (in Ukrainian)

4. Kolmakova, O. M., Balabukha, O. Yu. (2025) Teoretychnyi analiz roli proiektnoi diialnosti u stratehichnomu upravlinni pidpryiemstva [Theoretical analysis of the role of project activities in the strategic management of an enterprise]. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 469–476. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-469-476 (in Ukrainian)

5. Stakhurska, S. A. (2025) Osoblyvosti investytsiinykh proiektnykh rishen z rozvytku ta zmin orhanizatsii (na prykladi pidpryiemstv kharchovoi promyslovosti) [Features of investmen project solutions for the developmenttt and change of organizations (usingthe example of food industry enterprises)]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-80 (in Ukrainian)

6. Boltianska, L. O., Tebenko, V. M. (2023) Otsinka investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpryiemstv Pivdennoho rehionu [Assessment of investment and innovation activities of enterprises in the Southern region]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, no. 3 (49), pp. 135–148. Available at: https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/666 (in Ukrainian).

7. Naichuk-Khrushch, M. B., Shchur, T. I. (2025) Systematyzatsiia instrumentiv antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom: teoretychnyi i prykladnyi aspekty [Systematization of anti-crisis management tools for an enterprise: theoretical and applied aspects]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 392–400. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-392-400 (in Ukrainian)

8. Savytska,, N. L., Pakhucha, E. V. (2024) Rynkova rezylientnist biznesu: teoretychnyi konstrukt [Market resilience of business: a theoretical construct]. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 244–257. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257 (in Ukrainian)

9. Kanova, O. A. (2025) Adaptatsiia pidkhodiv do otsinky investytsiinykh proiektiv v umovakh voiennoho stanu [Adaptation of approaches to the assessment of investment projects under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-153 (in Ukrainian)

10. Mohylna, L. M., Vorobiov, I. O. (2024) Upravlinnia ryzykamy innovatsiino-investytsiinykh proiektiv pidpryiemstva [Risk management of innovation and investment projects of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130 (in Ukrainian)

11. Makaliuk, I. V., Kryvda, O. V., Laikova, A. O. (2024) Yakisnyi analiz ryzykiv vitchyznianykh vyrobnychykh pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu [Qualitative risk analysis of domestic manufacturing enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73 (in Ukrainian)

12. Zhehus, O. V. (2024) Marketynhove upravlinnia v zabezpechenni rezylientnosti biznesu v umovakh BANI-svitu [Marketing management in ensuring business resilience in the BANI-world]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 348–359. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-348-359 (in Ukrainian)

13. Tebenko, V. M., Boltianska, L. O., Lysak, O. I. (2023) Upravlinnia ryzykamy yak napriam zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Risk management as a direction for ensuring the competitiveness of an

enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, no. 3 (49), pp. 169–178. DOI: https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-169-177 (in Ukrainian)

14. Kolodiazhna, T. V., Kylnytska, Ye. V. (2023) Sutnist i vzaiemozviazok katehorii "proiekt", "biznes-proiekt" i "biznes-plan" yak osnova metodolohii biznes-planuvannia [the essence and interrelationship of the categories "project", "business project" and "business plan" as the basis of the business planning methodology]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 171–175. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-171-175 (in Ukrainian)

15. Kovalenko, D., Tarasov, S., Strunhar, A., Boltianska, L., Antonenko, K. (2024) Charting paths for socio-economic revival in the wake of military turmoil. *African Journal of Applied Research*, no. 10, 1, pp. 481–494. DOI: https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.644

Boltianska L. O., *PhD in Economics, Assocaite Professor,*
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
larysa.boltianska@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6314-4429
Lysak O. I., *PhD in Economics, Assocaite Professor,*
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
oksana.lysak@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6744-1471
Syrutyuk H. V., *PhD in Economics, Assocaite Professor*
Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies
annasyr@ukr.net
ORCID: 0000-0002-8740-7959

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS IN ENTERPRISE BUSINESS PLANNING DURING MARTIAL LAW

Abstract. *The article examines the theoretical and methodological foundations of anti-crisis management of investment projects within the enterprise business planning system under martial law. It is substantiated that the full-scale war has significantly changed the conditions for implementing investment initiatives, increased uncertainty, risk, and resource constraints, which necessitates a revision of traditional approaches to business plan development. It is determined that, under current conditions, a business plan should perform not only the function of economic substantiation of a project, but also the role of a tool for coordinating anti-crisis actions, risk management, ensuring financial stability, and adapting the project to changes in the external environment. Scientific approaches to the interpretation of business planning, project management, risk management, and business resilience are generalized. It is established that existing studies do not sufficiently cover the integration of anti-crisis mechanisms into the structure of an investment project business plan throughout its entire life cycle. The impact of structural changes in investment activity in Ukraine on the content of individual sections of the business plan is analyzed. It is proved that the predominance of investments in tangible assets, the dominance of internal sources of financing, the declining role of loans and borrowings, the limited participation of foreign investors, the growing role of public financing, and the intensification of wartime risks change the requirements for the preparatory, marketing, production, organizational, financial, and risk-related sections of the business plan. An adapted structure of the investment project business plan is proposed, which предусматривает strengthening the analytical block, expanding the risk management system, applying scenario planning, reserving resources, using alternative sources of financing, and introducing continuous monitoring of project implementation. A conceptual model for adapting the business plan structure to martial law conditions has been developed. The practical value of the results lies in the possibility of using the proposed provisions to improve the validity of investment decisions. It is substantiated that the anti-crisis modification of a business plan increases the realism of managerial decisions, controllability, flexibility, and financial stability of an investment project, as well as the enterprise's ability to respond to external shocks.*

Keywords: *anti-crisis management, investment project, business planning, martial law, risk management, financial stability, adaptation, enterprise, investments.*

Дата надходження статті: 26.02.2026
Дата прийняття статті: 19.03.2026
Дата публікації статті: 02.04.2026

DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-7
УДК 658.5:316.77:504

Ортіна Г. В., *д.держ.упр., професор*
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
ortinaganna@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0266-740X

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ БІЗНЕСОМ У ДОБУ ESG: КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КАТАЛІЗАТОР СИСТЕМНИХ ЗМІН

Анотація. *У статті розкрито роль комунікаційного менеджменту як стратегічного інструменту трансформації бізнесу у контексті ESG-підходів та сталого розвитку. Здійснено аналіз типів комунікаційних практик (внутрішніх, зовнішніх, кризових) та їх впливу на формування ESG-репутації компаній. Запропоновано авторську ESG-матрицю комунікацій (Message–Channel–Impact) як засіб оцінювання прозорості, достовірності та адаптивності бізнес-повідомлень. Проведено системне картування за методом Influence Mapping для візуалізації ролі ключових стейкхолдерів у процесах стратегічного управління змінами. На основі кейс-стаді та дискурсивного аналізу ESG-звітів провідних компаній виявлено тенденції, наративи та прогалини в комунікації. У результаті розроблено сценарії ESG-комунікацій на період до 2050 року, що враховують глобальні ризики, ціннісні очікування суспільства та регуляторні вектори. Отримані результати можуть бути використані для формування стратегій комунікаційного супроводу трансформацій сталого бізнесу.*

Ключові слова: *стратегічне управління, сталий розвиток, ESG, комунікаційний менеджмент, корпоративна відповідальність, публічні наративи, системні зміни.*

JEL Classification: D83, L21, M14, M31, O16, Q56

Постановка проблеми. У добу глобальних викликів, що охоплюють кліматичну кризу, соціальну нерівність і трансформацію ринкових відносин, стратегічне управління бізнесом не може залишатися осторонь від парадигми сталого розвитку. Сучасні компанії стикаються з необхідністю не лише оптимізувати фінансові показники, а й відповідати вимогам екологічної, соціальної та управлінської (ESG) відповідальності. Відсутність чіткої інтеграції ESG-принципів у стратегічні плани підприємств призводить до втрати конкурентних переваг, зниження рівня довіри з боку споживачів, інвесторів та партнерів, а також до стратегічної короткозорості в умовах нестабільності.

Водночас дослідження показують, що ключовим елементом успішної ESG-стратегії стає ефективний комунікаційний менеджмент. Саме комунікація дозволяє формувати прозорі цінності компанії, репрезентувати сталі практики, забезпечувати соціальний діалог і звітність, а також підвищувати репутаційну капіталізацію бізнесу. Недостатня увага до стратегічних комунікацій або їх фрагментарність суттєво знижують вплив навіть добре розроблених ESG-програм.

Особливої актуальності проблема набуває у контексті переходу до цифрових форматів ведення бізнесу, зміни поведінкових моделей споживачів, запровадження стандартів GRI, ISO 26000 та посилення регуляторного тиску з боку держав і міжнародних інституцій. За таких умов ефективність ESG-комунікаційної політики визначає не лише сталість бізнес-моделі, а й здатність підприємства до стратегічної трансформації відповідно до глобальних цілей сталого розвитку (SDGs).

Таким чином, дослідження комунікаційного менеджменту в системі стратегічного управління сталим бізнесом набуває міждисциплінарного значення і потребує нових аналітичних

© Ортіна Г. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

інструментів, таких як ESG-матриці, картування впливу, кейс-стаді та сценарне планування в перспективі 2030–2050 років.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні мало хто може заперечити, що відповідальне корпоративне управління виходить за межі фінансових показників, охоплюючи екологічні, соціальні та управлінські складові (ESG). Так, Прайгнер у своїх публікаціях підкреслює, що цифрові технології дозволяють компаніям трансформувати управлінський підхід, забезпечуючи прозорість, залучення зацікавлених сторін та репутацію відповідального бренду [1, с. 15–19]. Бернхардт і Лайхт досліджують стратегії ESG, застосовані в секторі public sector, акцентуючи увагу на системній інтеграції сталих підходів у діяльність органів управління [2, с. 22–26].

Водночас практика українських підприємств демонструє поступ у комунікації ESG. Міністерство цифрової трансформації надає регулярні звіти, включаючи дані про впровадження платформи «Дія» та ESG-ініціатив [3], тоді як Лепський аналізує модернізацію управління через призму діджиталізації, що створює фундамент для ESG-комунікації в екосистемі бізнесу [4, с. 31–34].

Втім, глобальні стандарти ESG-оцінки, такі як DESI (Digital Economy and Society Index), дозволяють українським компаніям оцінити свій прогрес у цифровій відповідності та стратегічній відкритості [5]. Доповідачі OECD у 2023 році підкреслюють, що цифровий уряд є відправною точкою для підвищення інституційної спроможності бізнесу до ESG-практик [6].

У контексті побудови інтегрованих платформ, досвід Естонії демонструє, як X-Road об'єднує реєстри й дані для прийняття data-driven рішень на рівні держави й бізнесу [7], а польський портал GOV.PL відкриває кордонні можливості для стратегічного моніторингу бюджетів, ESG-даних та комунікації з громадянами [8]. Для України відкриті дані (портал data.gov.ua) та аналітичні дашборди Мінрегіону стають першими кроками до створення ESG-показників на рівні громад [9, 10].

Європейські програми, як Digital Europe [11] і Horizon Europe [12], формують передумови для фінансування ESG-інновацій, що включають стійке фінансування, цифрові платформи та комунікаційні ініціативи. Крім того, European Interoperability Framework визначає правила взаємодії даних і систем, які є критично важливими для ESG-комунікації [13].

Українське законодавство, зокрема Закон «Про національну інформатизацію», надає правову основу для цифрового управління державними та бізнес-процесами, що є ґрунтом ESG трансформацій [14].

Формулювання цілей статті. У період глобального переосмислення ролі бізнесу в суспільстві стратегічне управління набуває нових смислових вимірів, що тісно пов'язані з імперативами сталого розвитку, кліматичними викликами, соціальною відповідальністю та прозорістю корпоративного управління. В епоху ESG (Environmental, Social, Governance) інтеграція сталих принципів у стратегічні моделі бізнесу стає не лише репутаційним активом, а й ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності. Однак без ефективного комунікаційного менеджменту ці зміни ризикують залишитися декларативними або неусвідомленими як усередині організації, так і серед зовнішніх зацікавлених сторін.

Цією статтею ставиться за мету дослідити взаємозв'язок між стратегічним управлінням сталим бізнесом та системами комунікацій, які можуть слугувати каталізатором системних ESG-змін. Зокрема, акцент зроблено на аналізі того, як внутрішні та зовнішні комунікації формують уявлення про сталість, впливають на поведінку інвесторів, споживачів і працівників, та як це відображається в трансформації бізнес-моделей. У цьому контексті важливо не лише виявити кращі практики, а й створити аналітичний інструментарій для оцінки ефективності ESG-комунікацій**.**

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах трансформації бізнесу стратегічне управління не може бути ефективним без урахування принципів ESG (екологічного, соціального та управлінського впливу). Особливу роль у цьому процесі відіграє комунікаційний менеджмент, який виступає не лише інструментом публічного представлення стратегій, але й каталізатором

системних змін, здатним впливати на інституційні та поведінкові моделі всередині компаній і за їх межами.

Комунікації в системі ESG сьогодні виконують не просто роль інформаційного супроводу – вони формують репутаційний капітал, інституційну довіру та визначають позицію компанії на глобальному ринку капіталу. ESG-комунікації охоплюють як зовнішню публічну трансляцію зобов'язань компанії, так і внутрішню трансформацію організаційної культури відповідно до принципів сталості.

Для комплексного дослідження цього феномена в роботі використано мультидисциплінарну методологію, яка поєднує кількісний і якісний аналіз. В основу покладено такі інструменти:

1. Комунікаційна ESG-матриця (Message – Channel – Impact)

Цей метод дозволяє відстежити, як різні типи комунікацій (внутрішні, зовнішні, кризові, стратегічні) впливають на формування ESG-репутації. В основі моделі – розподіл меседжів за каналами комунікації та оцінка їхнього впливу за чотирма критеріями: прозорість, адаптивність, достовірність і сталість меседжів у часі. Ця структура дозволяє побачити, як меседж трансформується у вплив на зацікавлені сторони (інвесторів, клієнтів, співробітників, державні регулятори).

Наприклад:

Message: «Досягнення нульових викидів до 2040 року»

Channel: інтегрований річний звіт, вебінар із CEO, соціальні медіа

Impact: зростання ESG-рейтингу, підвищення капіталізації, зниження ризиків

Емпіричний приклад:

У дослідженні було проаналізовано п'ять провідних компаній енергетичного сектору – DTEK (Україна), Iberdrola (Іспанія), Enel (Італія), EDF (Франція) та Ørsted (Данія). Дослідження показало, що компанії з високим ESG-рейтингом частіше використовують багатоканальну комунікацію з інтеграцією в цифрове середовище, а їх повідомлення мають чітку структурованість і сталість у часі [1, с. 22–26]. Наприклад, Ørsted щоквартально публікує оновлені дані щодо викидів, інтегрує ці показники в мобільні додатки для інвесторів і активно висвітлює їх у медіа.

Аналітичні результати:

Прозорість: 80% компаній надають відкриті дані про ESG-показники у форматах GRI/TCFD.

Адаптивність: компанії швидко змінюють комунікаційну стратегію у кризовий період (енергетичні кризи, регуляторні зміни).

Достовірність: наявність сторонньої сертифікації (ISO 26000, CDP) підвищує довіру до ESG-меседжів.

Стійкість: лише 2 з 5 компаній демонструють послідовність ключових меседжів понад 3 роки поспіль.

Інтерпретація:

Таким чином, ESG-матриця виявляє не лише сильні сторони комунікації компаній, але й слугує інструментом стратегічної діагностики. Компанії, які забезпечують прозорість та сталість у комунікаціях, зазвичай мають стабільніші інвестиційні позиції, менший регуляторний тиск і вищий рівень громадської підтримки.

Аналіз п'яти провідних компаній – Unilever, Patagonia, Nestlé, Danone, DTEK – дозволив виявити кілька ключових закономірностей щодо ефективності ESG-комунікацій.

Найвищий вплив на ESG-рейтинг і довіру стейкхолдерів мають компанії, які практикують регулярну публікацію інтегрованих звітів відповідно до стандартів GRI, TCFD, SASB. Наприклад, Unilever щорічно публікує ESG Impact Report із сегментованими даними по регіонах та цілях [1].

Компанії, що комбінують офіційну звітність із динамічними каналами (соцмережі, відкриті платформи, CEO-блоги), мають вищий рівень публічної взаємодії. Наприклад, Patagonia активно транслює свої ESG-цілі через Instagram, де залучає клієнтів до екологічних кампаній. Узгодженість ESG-меседжів між зовнішньою та внутрішньою комунікацією формує стійкий

імідж. Наприклад, у Nestlé політика щодо гендерної рівності дублюється в HR-інструкціях і корпоративних маніфестах [3].

Водночас деякі компанії зіштовхуються з викликами «зеленого камуфляжу» (greenwashing), коли ESG-комунікації не підкріплені реальними змінами. Такі приклади були зафіксовані в медіа щодо Danone та енергетичного сектора Східної Європи [2, с. 26].

ESG-комунікація стає не лише засобом інформування, а потужним стратегічним ресурсом. Компанії, що стратегічно керують своїми повідомленнями та використовують багатоканальний підхід, демонструють вищу довіру з боку інвесторів, кращу адаптивність до ризиків і стабільнішу репутацію в період турбулентності.

Unilever і Nestlé демонструють найбільш балансований підхід, поєднуючи жорстку звітність і гнучкі канали комунікації, що дає стабільний позитивний ефект на їхню ESG-репутацію.

Patagonia є еталоном емоційного комунікаційного брендингу, де ESG-комунікація – це частина ідентичності компанії.

Danone показала високу соціальну активність, але в деяких випадках зазнала критики щодо глибини впровадження заявлених практик (ризик greenwashing).

DTEK, як представник енергетичного сектору України, демонструє технократичний підхід до ESG, поступово формуючи нову екосистему через відкритість і діалог з міжнародними інвесторами.

На Sankey-діаграмі візуалізовано потоки ESG-комунікацій п’яти провідних компаній з різних секторів. Меседжі поділено на ключові тематичні блоки (екологічні ініціативи, соціальні програми, корпоративне управління), які надалі транслюються через канали (звіти про сталість, соціальні мережі, офіційні сайти, медіа) до зон впливу (ESG-рейтинг, довіра інвесторів, лояльність споживачів).

Таблиця 1

ESG-матриця комунікацій для п’яти провідних компаній: Unilever, Patagonia, Nestlé, Danone, DTEK

Компанія	Message (Зміст)	Channel (Канали)	Impact (Вплив)
Unilever	• Цілі Net Zero до 2039 • Програми сталого постачання • Антикорупційна політика	• Інтегрований ESG-звіт (GRI, TCFD) • Соцмережі (LinkedIn, Twitter) • CEO-комунікації через блоги	• Підвищення ESG-рейтингу (MSCI: AA) • Лояльність споживачів • Позитивна медійна присутність
Patagonia	• Кліматичний активізм • 1% доходу на екопроєкти • Трансформація у “not-for-profit”	• YouTube, Instagram • Кампанії з НГО • Розділ “Activism” на сайті	• Висока емоційна залученість клієнтів • Довіра еко-спільноти • Індекс “Green Brand”
Nestlé	• Політика водної безпеки • Гендерна рівність • 100% переробка пакування до 2025	• Звіт зі сталого розвитку • Внутрішні комунікації (e-learning, HR політики) • Прес-релізи	• Краща оцінка в CDP • Внутрішня згуртованість персоналу • Поліпшення позицій у DJSI
Danone	• Соціальні програми в регіонах • Вуглецевий слід • Доступ до здорового харчування	• ESG-звіти (GRI) • Локальні інформаційні кампанії • Співпраця з державними органами	• Соціальний резонанс у Східній Європі • Визнання від FAO • Ризик greenwashing в окремих кейсах
DTEK	• Енергетичний перехід • “Зелена” трансформація • Безпека праці	• Енергетичні форуми • Вебсайт та ESG-аналітика • Внутрішній корпоративний портал	• Позитивна динаміка ESG-рейтингу (Sustainalytics) • Партнерства з міжнародними фондами • Підвищення інвестпривабливості

Джерело: узагальнено автором на основі [6–9]

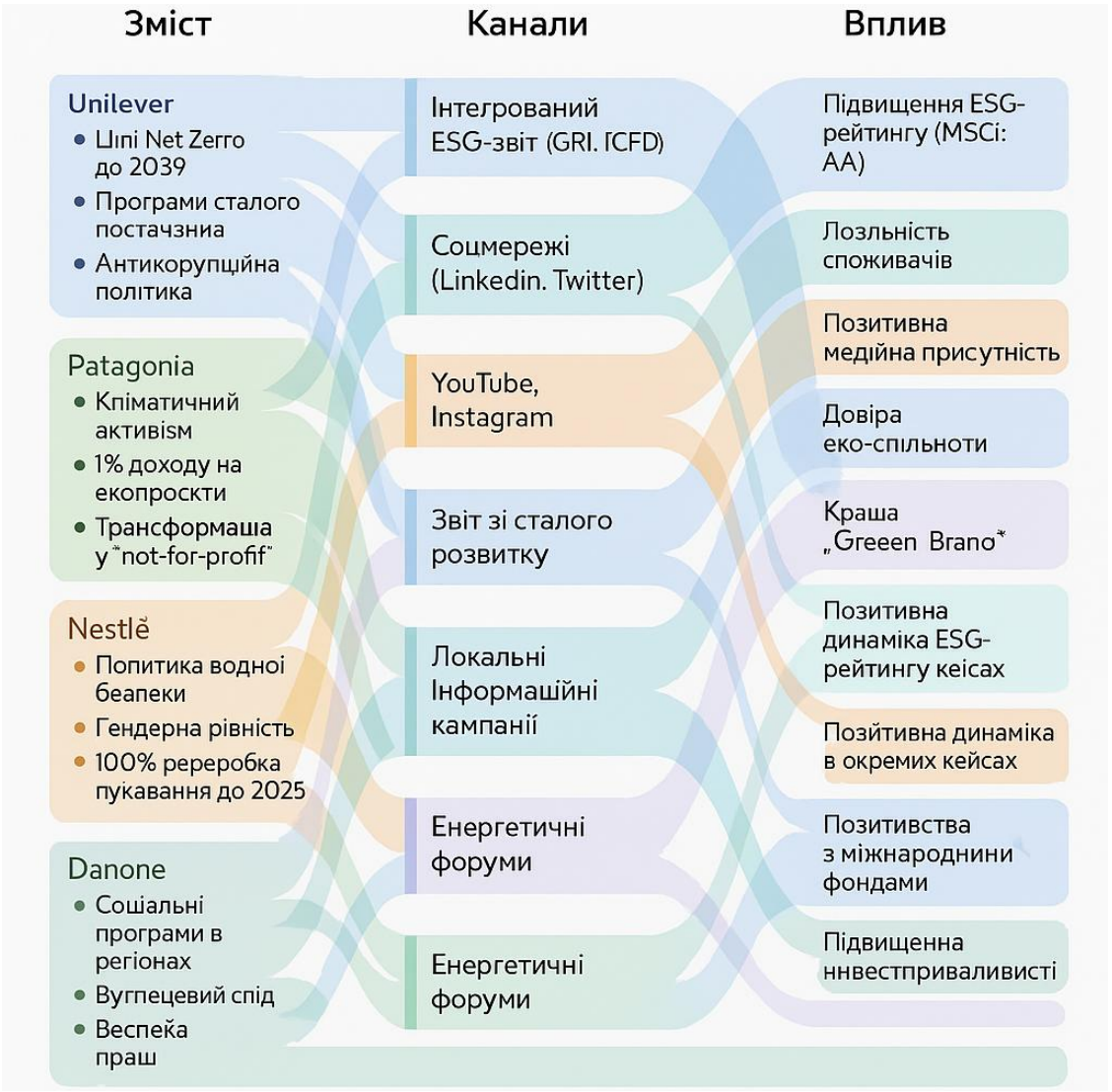

Рис. 1. ESG-матриця комунікацій: порівняльний аналіз компаній Unilever, Patagonia, Nestlé, Danone, DTEK

Джерело: узагальнено автором на основі [8–10]

Unilever демонструє найвищу узгодженість між екологічними меседжами та каналами цифрової аналітики. Patagonia фокусується на активістській комунікації через медіа й соцмережі, що підвищує соціальний резонанс. Nestlé і Danone мають сильну присутність у формальних звітах, але частково втрачають сталість меседжів у відкритому середовищі. DTEK використовує ESG-комунікації для покращення іміджу в умовах енергетичного переходу, однак стикалася з викликами недовіри через попередні репутаційні ризики.

Ця візуалізація дозволяє оцінити ефективність комунікаційної стратегії в ESG-контексті, виявити дисбаланси та потенційні зони для покращення впливу.

ESG-матриця комунікацій є унікальним аналітичним інструментом, що дозволяє виявити закономірності між типами повідомлень, каналами поширення та конкретними наслідками для репутації компанії у сфері сталого розвитку. Її цінність полягає в інтеграції трьох ключових вимірів: змістового (екологічна, соціальна, управлінська складова), медіа-комунікаційного (традиційні та цифрові платформи) та впливового (довіра, рейтинг, залученість). Це дозволяє не лише оцінити ефективність поточних стратегій, а й формувати рекомендації для підвищення прозорості та узгодженості корпоративної ESG-комунікації.

Застосування ESG-матриці особливо ефективне в умовах посилення регуляторного тиску з боку інституцій ЄС, де прозорість та сталість повідомлень розглядаються як чинники інвес-

тиційної привабливості компаній [5]. Компанії, які не володіють чіткою комунікаційною політикою щодо ESG, ризикують не лише втратити рейтинг у провідних ESG-агенціях (як-от Sustainalytics або MSCI), а й потрапити під критику за greenwashing. Саме ESG-матриця дозволяє системно виявити розриви між заявленими цінностями та фактичними діями, виявити слабкі місця у комунікації, які потребують зміни.

Метод дає змогу адаптувати комунікаційні стратегії до різних типів аудиторій: інвесторів, споживачів, громадських організацій, внутрішніх працівників тощо. Наприклад, аналіз ESG-комунікацій компанії Unilever виявив високу ефективність внутрішніх навчальних кампаній, що позитивно вплинуло на корпоративну культуру та залученість персоналу, тоді як зовнішні меседжі з питань декарбонізації були спрямовані переважно через канали офіційної звітності [6]. Це демонструє, що ESG-матриця може бути не лише інструментом моніторингу, а й стратегічним компасом для оптимізації комунікаційної екосистеми компанії.

Крім того, ESG-матриця має прикладне значення у процесі планування сталих бізнес-стратегій. Вона дозволяє інтегрувати комунікацію у загальний цикл стратегічного управління: від формування бачення – до оцінки впливу через KPI у сфері сталого розвитку. За умов зростання вимог до нефінансової звітності відповідно до стандартів CSRD, GRI та ISO 26000, ESG-матриця допомагає забезпечити узгодженість між реальними діями компанії та її публічними заявами, що є критичним чинником у побудові довгострокової довіри до бренду [3; 4]**.**

Висновки. У ході дослідження доведено, що комунікаційний менеджмент в умовах впровадження ESG-принципів перетворюється з інструменту брендингу на стратегічний механізм управління трансформаціями в бізнес-моделях. Інтеграція ESG-комунікацій у стратегічне планування дозволяє формувати довгострокову лояльність зацікавлених сторін, підвищувати інвестиційну привабливість та забезпечувати системну адаптацію до викликів сталого розвитку**.**

Методологічний підхід, заснований на ESG-матриці, Influence Mapping, контент-аналізі звітів та дискурсивному аналізі, продемонстрував ефективність комплексної оцінки комунікаційного середовища. Виявлено, що компанії, які послідовно інтегрують ESG-меседжі через багатоканальні платформи комунікації, мають вищий рівень довіри інвесторів і стабільніший рейтинг у системах сталого оцінювання.

Порівняльний аналіз компаній (Unilever, Patagonia, Nestlé, Danone, DTEK) підтвердив, що синхронізація внутрішньої та зовнішньої комунікації, регулярність публікацій інтегрованих ESG-звітів та наявність прозорої політики сталого розвитку забезпечують кращі результати впливу на аудиторії. Водночас виявлено ризики використання ESG-комунікацій як інструменту поверхневого піару, що створює ефект «зеленого камуфляжу» та підриває довіру до компанії.

Таким чином, стратегічне управління сталим бізнесом у добу ESG потребує інституційного переосмислення ролі комунікацій, з урахуванням їх багатовимірного впливу на репутацію, поведінкові моделі та бізнес-процеси. Комунікаційний менеджмент має розглядатися не лише як функція PR, а як інтегрована платформа управлінських рішень у сфері відповідального розвитку.

Список використаних джерел:

1. Прайгнер Я. Цифрове врядування як платформа стратегічного управління. Електронне врядування. 2021. С. 15–19.

2. Бернхардт М., Лайхт Р. Цифрові стратегії в публічному секторі країн ЄС. Державне управління: сучасні виклики. 2020. С. 22–26.

3. GRI Standards 2021. Global Reporting Initiative. URL: https://www.globalreporting.org

4. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. International Organization for Standardization.

5. Sustainalytics. ESG Ratings Methodology. 2023. URL: https://www.sustainalytics.com

6. Unilever Sustainability Reports. 2022. URL: https://www.unilever.com/sustainable-living

7. Patagonia ESG Report. 2023. URL: https://www.patagonia.com/sustainability

8. Nestlé Creating Shared Value and Sustainability Report. 2023. URL: https://www.nestle.com/csv
9. Danone Sustainability Report. 2023. URL: https://www.danone.com/sustainability
10. DTEK Group. ESG and Sustainable Development Reports. 2022. URL: https://www.dtek.com/en/sustainability
11. European Commission. ESG Ratings and Sustainability Disclosures. 2022. URL: https://finance.ec.europa.eu
12. OECD. ESG Investing and Sustainable Finance. Paris: OECD Publishing, 2022.
13. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row, 1953.
14. Ортіна Г. В. Цифрові STEAM-рішення для управління міськими просторами: екологічний дизайн та моніторинг сталого розвитку. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 3 (52). С. 123–129.
15. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

References:

1. Praigner, Ya. (2021). Tsyfrovoe vriaduvannia yak platforma stratehichnoho upravlinnia [Digital governance as a platform for strategic management]. Elektronne vriaduvannia, pp. 15–19.
2. Bernhardt, M., & Leicht, R. (2020). Tsyfrovi stratehii v publichnomu sektori krain YeS [Digital strategies in the public sector of EU countries]. Derzhavne upravlinnia: suchasni vyklyky, pp. 22–26.
3. Global Reporting Initiative. (2021). GRI Standards 2021. Available at: https://www.globalreporting.org
4. International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility.
5. Sustainalytics. (2023). ESG Ratings Methodology. Available at: https://www.sustainalytics.com
6. Unilever. (2022). Unilever Sustainability Reports. Available at: https://www.unilever.com/sustainable-living
7. Patagonia. (2023). Patagonia ESG Report. Available at: https://www.patagonia.com/sustainability
8. Nestlé. (2023). Creating Shared Value and Sustainability Report. Available at: https://www.nestle.com/csv
9. Danone. (2023). Sustainability Report. Available at: https://www.danone.com/sustainability
10. DTEK Group. (2022). ESG and Sustainable Development Reports. Available at: https://www.dtek.com/en/sustainability
11. European Commission. (2022). ESG Ratings and Sustainability Disclosures. Available at: https://finance.ec.europa.eu
12. OECD. (2022). ESG Investing and Sustainable Finance. Paris: OECD Publishing.
13. Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row.
14. Ortina, H. V. (2024). Tsyfrovi STEAM-rishennia dlia upravlinnia miskymy prostoramy: ekolohichnyi dyzain ta monitorynh staloho rozvytku [Digital STEAM-solutions for urban space management: ecological design and sustainable development monitoring]. Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho. Ekonomichni nauky, no. 3 (52), pp. 123–129.
15. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

Ortina G. V., *Doctor of Science in Public Administration, Professor*
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
ortinaganna@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0266-740X

STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE BUSINESS IN THE ESG ERA: COMMUNICATION MANAGEMENT AS A CATALYST FOR SYSTEMIC CHANGE

Abstract. *The article explores the intersection of office and communication management within the framework of modern professional ethics, highlighting their synergistic impact on organizational behavior and public administration. In the post-war and digitalization contexts, the role of ethical communication and managerial culture becomes increasingly vital for ensuring the resilience and sustainability of institutions. The authors present a systematic analysis of current approaches to office management and the strategic role of communication in fostering interpersonal trust, ethical climate, and effective decision-making in administrative structures. The study is based on a comparative analysis of Ukrainian and European professional standards, as well as empirical materials from public institutions. Particular attention is paid to the ethical dimensions of communication practices in office environments, including conflict management, team interaction, and decision-making transparency. The paper introduces structured tables illustrating key differences in communicative approaches and managerial ethics between domestic and European institutions. The research concludes that the integration of office and communication management through the prism of professional ethics leads to enhanced institutional efficiency, improved employee motivation, and a more transparent organizational culture. The*

article emphasizes the need for educational and professional development programs to reinforce ethical standards and communicative competence among public servants. The research also highlights the increasing relevance of value-based leadership and integrity-driven administration in shaping sustainable public institutions. The integration of office and communication management through the prism of professional ethics leads to enhanced institutional efficiency, improved employee motivation, and a more transparent organizational culture. The article emphasizes the need for educational and professional development programs to reinforce ethical standards and communicative competence among public servants.

Keywords: *office management, communication management, professional ethics, public administration, organizational culture, transparency, post-war recovery, European integration.*

Дата надходження статті: 18.02.2026
Дата прийняття статті: 10.03.2026
Дата публікації статті: 02.04.2026

ISSN: 2519-884X

DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-8
УДК 658.5:[004+174.4+338.2]

Плотніченко С. Р., *к.е.н., доцент*
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
svitlasuk_1979@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1500-1423
Беззубко Б. І., *к.н.держ.упр., доцент*
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
okbuzzeb@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2487-1316
Нехай В.В., *д.е.н., професор*
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
viktoria24023@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1184-6776

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ЧИННИКІВ НА РОЗВИТОК ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. *Операційний менеджмент є одним із ефективних інструментів організації управління та виробничого процесу, який дозволяє контролювати виконання всіх операцій на підприємстві. Актуальним стає вивчення впливу тенденцій та факторів на планування та операційний менеджмент з метою розробки ефективних програм та процесів з управління ресурсами, операціями та основними бізнес-процесами. Метою статті є визначення впливу сучасних чинників на розвиток операційного менеджменту та планування. У статті встановлено основні чинники впливу на здійснення операційного менеджменту та планування: зростання рівня інформаційно-технічного забезпечення, впровадження цифрових технологій; корпоративна культура; дослідження в області загального управління якістю (TQM) та реінженірінгу (BPR); вплив екологічних вимог. У сучасних умовах необхідно враховувати наявні тенденції і чинники впливу на розвиток операційного менеджменту та планування. Це відкриває перспективу для подальшого зростання конкурентоспроможності підприємств, підвищить ефективність здійснення операційної та планової діяльностей.*

Ключові слова: *операційний менеджмент, цифровізація, операційні процеси, операція, планування*

EL code classification: L23, M10, O14

Постановка проблеми. Операційний менеджмент (ОП) є одним із ефективних інструментів організації управління та виробничого процесу, який дозволяє контролювати виконання всіх операцій на підприємстві. Ефективне управління бізнес-процесами та операціями неможливо здійснити без добре налагодженої системи планування на підприємстві. Весь час відбуваються постійні зміни у сфері виробництва та обігу, з'являються все нові чинники, які впливають на стан і динаміку операцій. У зв'язку з цим стає актуальним вивчення впливу тенденцій та факторів на операційний менеджмент та планування з метою розробки ефективних програм та процесів з управління ресурсами, операціями та основними бізнес-процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Операційний менеджмент (ОП) як самостійна галузь наукових знань з'явився на початку XX століття в США, а потім і в розвинених країнах Європи [1]. І зразу було визначено тісний зв'язок між ОП і плануванням для здійснення

© Плотніченко С. Р., Беззубко Б. І., Нехай В.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

успішної діяльності підприємства. В еволюції операційного менеджменту до 1940 переважали математичні та статистичні підходи. Наприкінці 1950-х – початку 1960-х років з допомогою операційного менеджменту почали вирішуватися складні виробничі завдання: моделювання операцій, лінійне програмування процесів тощо (Л. Канторович; Дюпон – PERT; метод «критичного шляху»). У 1970-х–1980-х роках під час планування матеріальних потреб (Materials Requirements Planning) у Японії було запропоновано підхід «точно вчасно» (Just-in-Time-it).

Значний вплив здійснив перехід до реінжинірингу бізнес-процесів, який започаткував радикальне перепроектування бізнес-процесів з метою досягнення стрибкоподібного (а не поступового) зростання показників результативності: витрат, якості, швидкості та обслуговування. (М. Хаммер, Д. Чампи [2]). При цьому відбувалися наступні заходи: оптимізація витрат, підвищення рівня продуктивності та якості продукції. У 1990-ті роки з розвитком інтернету з'явилося таке явище, як «електронне підприємство», що змінило способи збору та обробки інформації, що суттєво вплинуло на логістичну діяльність.

Слід виділити серед вітчизняних дослідників, які вивчали особливості розвитку операційного менеджменту наступних: Коробку С.В [3]; Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. [4]; Карпенко Ю.В., Пєнова А.І. [5]; Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. [6] підкреслювали значення операційного менеджменту в системі прийняття управлінських рішень. Професор Благун І.І. [7] досліджував розвиток операційного менеджменту в умовах впровадження цифровізації економіки.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення впливу сучасних чинників на розвиток операційного менеджменту та планування. Це обумовило вирішення наступних завдань: визначення сутності операційного менеджменту; уточнення складових загальної системи операційної діяльності в системі управління підприємством; визначення впливу основних сучасних чинників на особливості розвитку ОМ та планування.

Виклад основного матеріалу. Операційний менеджмент являє собою певну систему управління операціями та відображається у її параметрах і показниках. Зміст ОМ є відображенням характеру та специфіки професійного способу мислення керівника. ОМ – це певна структура знань у форматі конкретної системи цінностей, стереотипів та установок. Метою ОМ є флотування ефективної системи управління операціями на підприємстві. Його завданням є розробка «керованих» виробничих систем за допомогою виконання конкретних операцій для досягнення конкурентоспроможного результату діяльності підприємства. Загальна система операційної діяльності підприємства наведена на рис. 1.

Важливо правильно визначати місце операційного менеджменту в системі планування (рис. 2).

У сучасних умовах найефективнішим є процесний підхід, при якому всі дії підприємства поділяються на багато бізнес-процесів. Завдяки такому підходу до планування кожна структурна одиниця підприємства забезпечує впровадження конкретних бізнес-процесів, у яких вона бере участь, підвищує керованість і ефективність підприємства загалом.

Найповнішим відображенням застосування процесного підходу у плануванні є управління підприємством як набором бізнес-процесів. Планування бізнес-процесів, на відміну від планування ресурсів, робить управління більш орієнтованим на ефективність. У процесі планування бізнес-процес – це система безперервного, взаємопов'язаного, впорядкованого та керованого, спрямованого на досягнення стратегічних, тактичних, операційних планів.

Зміст операційного менеджменту добре визначає модель «5Р» (5Ps of operational management), яка була розроблена дослідниками Гарвардського університету. Відповідно до неї для вибору оптимальної виробничої стратегії та тактики аналізуються п'ять основних операційних ресурсів (рис. 2):

1) «Заводи» – виробничі підприємства/підрозділи або ті, які надають послуги. У даному виді ресурсів аналізують різні аспекти продуктів (кількість і якість; надійність; продуктивність; графік доставки; ціну продажу; естетику; ергономіку).

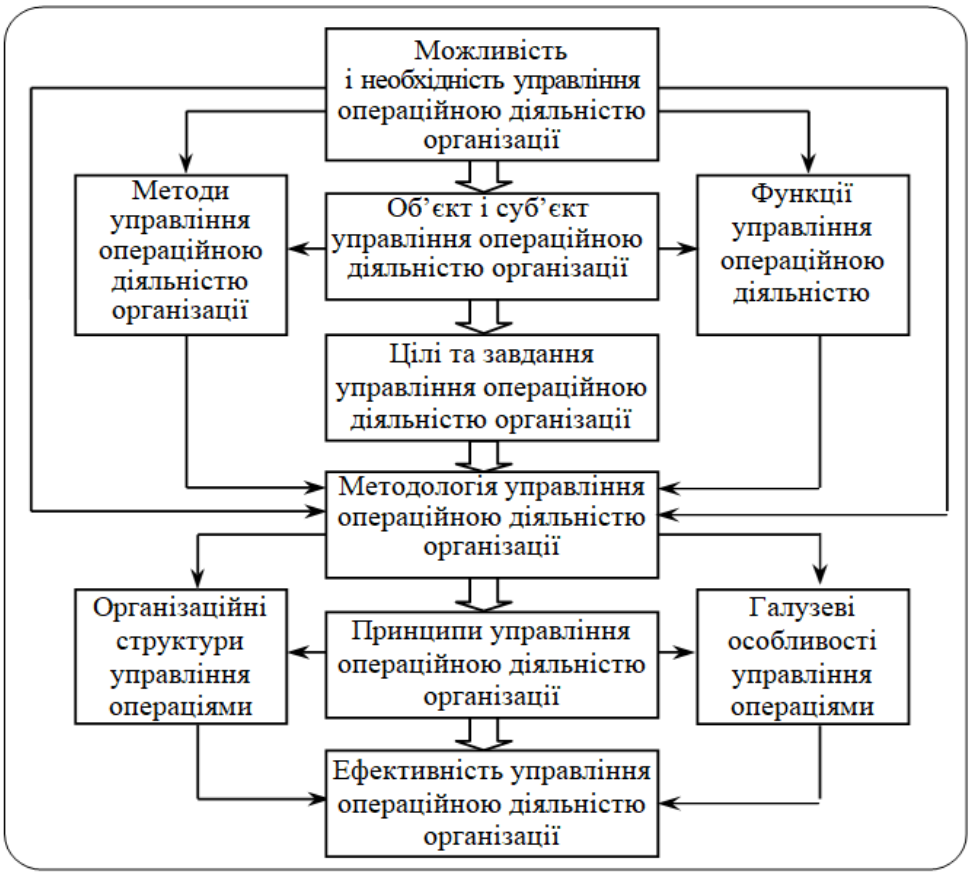

Рис. 1. Загальна система операційної діяльності підприємства

Джерело: власні розробки авторів

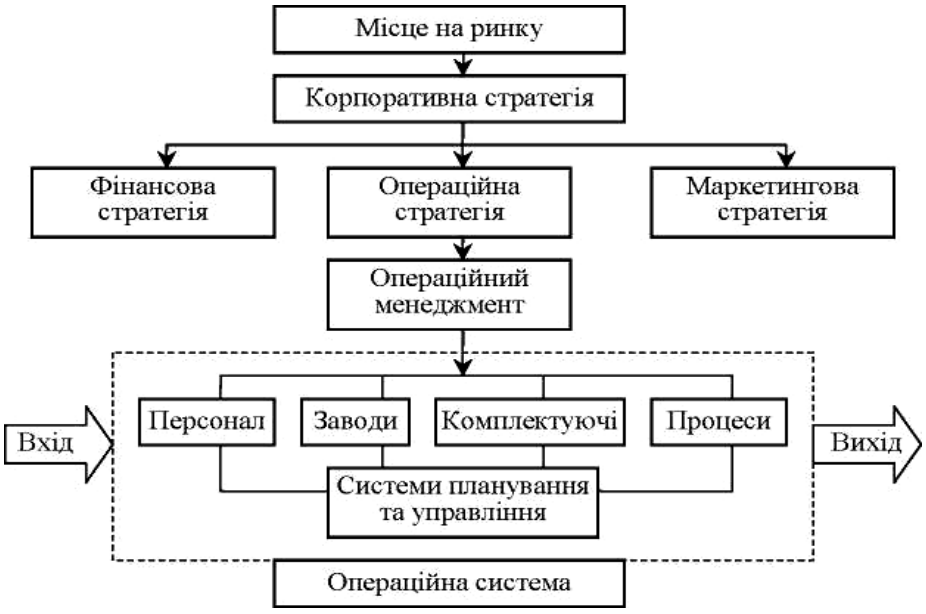

Рис. 2. Місце операційного менеджменту в системі планування підприємства

Джерело: складено авторами з урахуванням [8]

2) До основних аспектів «процеси» відносяться: безпека; доступна потужність; типи виробництва; вартість виробництва; технічне обслуговування; планування сировини; трудові навички).

3) «Продукти та послуги». Підприємство має бути ефективним, щоб задовольнити потреби продукту, ринку та організації. Крім того, фінансові обмеження, дизайн та планування будівлі,

обслуговування обладнання тощо є різними факторами, що здійснюють вплив на діяльність підприємства.

4) «Персонал», підбір кадрів для здійснення окремих операцій та бізнес-процесів. Мотивація, гідна заробітна плата, організація праці, навчання співробітників тощо – це різні фактори, які повинен враховувати менеджер, щоб забезпечити роботу людей на оптимальному рівні продуктивності.

5) «Системи планування і управління». У виробничому підрозділі має бути належний графік для впровадження та завершення різних програм, які пов'язані зі зберіганням; купівлею; транспортом; технічним обслуговуванням.

Операційний менеджмент зараз успішно використовується у різних сферах, у тому числі і в сфері послуг. Якщо раніше в центрі уваги операційного менеджменту були в основному виробничі операції, але в даний час він застосовується щодо операцій у сфері сервісу.

Під час дослідження визначені основні фактори впливу на розвиток ОМ та планування на підприємстві.

Так, відбулося зростання рівня інформаційно-технічного забезпечення, впровадження цифрових технологій.

Розвиток технологій управління, сучасних програм забезпечення дозволяє зменшити витрати, знизити трудомісткість управлінських операцій. У результаті відбувається оптимізація діяльності з розробки різного роду планів. Вплив даного фактору на бізнес-процеси проявляється в різних формах та напрямах діяльності:

оцифрування є переведення бізнес процесів у цифровий формат;

цифровізація – оброблені дані використовуються для оптимізації та прискорення господарських процесів, сприяють отриманню реального відображення процесів, що відбуваються;

цифрова трансформація дозволяє вирішити комплексні завдання у сфері планування, пов’язані із використанням цифрових технологій, визначити інноваційні можливості для реалізації стратегій підприємства.

Дуже необхідним є використання сучасних технологій в сфері планування, нового програмного забезпечення та програм, які дозволятимуть вирішувати великий перелік завдань:

у сфері менеджменту: скоротити витрати, знизити трудомісткість управлінських операцій, оптимізувати розробку управлінського рішення;

у виробничій сфері: підвищити якість продукції (робіт, послуг); поліпшити логістику; автоматизувати всі ділянки виробництва; спростити внутрішні та зовнішні комунікації; прискорити бізнес-процеси та ін.

Для успішного використання переваг цифровізації в сфері ОМ та планування необхідне розв’язання таких завдань:

створення стратегії розвитку підприємства з урахуванням цифровізації;

забезпечення наявності кваліфікованих працівників, організація навчання співробітників з використання цифрових технологій.

Найважливішим елементом цифрової трансформації сьогодні виступають цифрові платформи, які допомагають автоматизувати та поєднувати різні аспекти операційної і планових діяльностей.

Платформи управління ресурсами підприємства (ERP) охоплюють усі фінансову діяльність, закупівлі, виробництво та продаж. Платформи управління поставками (SCM) впливають на логістику та постачання. Ці платформи поліпшують керування потоками сировини та готової продукції, узгодженість між постачальниками та виробниками, оптимізують кількість запасів на складах.

Платформи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) допомагають здійснювати персональне обслуговування клієнтів.

Згідно даним Світового банку Україна знаходилася у 2023 на 52 місці серед 190 країн за Індексом інтеграція цифрових технологій. Згідно даних аналітичної компанії Gartner [9] до 2025 року понад 85% організацій середнього та великого бізнесу будуть використовувати різні форми цифрових платформ для керування операційною діяльністю.

Наступним етапом розвитку цифровізації може бути інтеграція цифрових платформ. Це дозволить покращити взаємодію з різними підрозділами підприємства, прискорить і підвищить якість прийняття управлінських рішень, знизити операційні витрати.

Однак не слід забувати про те, що процес цифровізації супроводжується посиленням існуючих та появою нових ризиків. Так, здійснення інтеграції збільшує витрати; виходять на перший план проблеми цифрової безпеки. Небезпечним змінам піддається психіка сучасного працівника через масштабний інформаційний вплив; пришвидшення ритму та темпів життя і праці; занурення у віртуальну реальність. Це викликає появу нових видів захворювань і залежностей, з'являються специфічні прояви втоми центральної нервової системи та нервове виснаження [10].

Серед чинників впливу також необхідно виділити значне підвищення ролі корпоративної культури у процесах ОМ та планування. Розвиток корпоративної культури потребує певних інвестицій у розвиток персоналу, запровадження більш ефективних стандартів комунікацій між співробітниками, клієнтами. Водночас високий рівень корпоративної культури є найважливішим нематеріальним активом, здатним створювати підприємству вагомі конкурентні переваги.

Основними напрямами впливу корпоративної культури на ОМ та планування є наступні (складено з урахуванням [11]):

1) на процес прийняття рішень, склад стратегій і планів. Корпоративні цінності та місія визначають мету і завдання стратегії підприємства;

2) на процес кадрового планування, мотивацію працівників. Культура визначає на виробничу і організаційну поведінку працівників, їх ставлення до обов'язків, порядок взаємодії в колективі. Це прямо впливає на ефективність виконання програм і планів;

3) на адаптацію та гнучкість підприємства. Організаційна культура допомагає підприємству адаптуватися до вимог зовнішнього середовища, бути більш гнучким;

Корпоративна культура (КК) також регулює норми поведінки, забезпечує контроль зі сторони керівництва за дотриманням стандартів діяльності.

Компанії з високим рівнем розвитку КК демонструють на 20–30% більш високі фінансові результати ніж конкуренти. При цьому ключовими факторами ефективності операцій є підвищення продуктивності праці, якості продукції та послуг; зменшення плинності кадрів, а також покращення репутації компанії серед клієнтів та партнерів.

Найбільший вплив КК на економічну ефективність операційних процесів спостерігається у галузях високотехнологічних, таких як IT та телекомунікації. Усе це дозволяє прогнозувати подальше зростання ролі корпоративної культури у забезпеченні сталого розвитку операційних процесів за умовами значної конкуренції; підвищення якості планування. При цьому ключовими напрямками розвитку корпоративної культури стануть підвищення залученості у процесах планування; формування лідерських компетенцій керівників у процесах ОМ та планування.

Дослідження в області загального управління якістю (TQM) та реінженірінгу (BPR) вплинули на зміст операцій та бізнес-процесів, призвели до використання якісних і кількісних оцінок при розрахунку ефективності діяльності. TQM розглядається як такий спосіб управління організацією, що передбачає високий рівень якості для кожного рівня організаційної структури та орієнтування на повніше задоволення вимог споживача. Спільні риси і різниця між TQM і BPR представлені у табл.1.

Екологічні вимоги впливають на планування і операційну діяльність. Можливі результати впливу врахування екологічних вимог на результати діяльності представлені у табл. 2.

Дані табл. 2 дозволяють зробити прогноз, щодо можливого збільшення впливу екологічних вимог на всі складові діяльності підприємства, підвищення дії екологічних чинників на операційну діяльність.

Висновки. Здійснене дослідження дозволило зробити висновок щодо підвищення ролі і значущості ОМ і планування. У сучасних умовах необхідно враховувати наявні тенденції

Таблиця 1

Спільні риси і різниця між TQM і BPR

Характеристики	TQM	BPR
Спільні риси	контролюють хід бізнесу, орієнтований поліпшення якості; сприяють підвищенню ефективності; висока орієнтація на задоволення потреб споживача	
Здійснення заходів	Поступова еволюція.	Процес проведення BPR завершується досить швидко у міру реалізації передбачених заходів.
Характер змін	супроводжуються постійними коригуваннями, послідовно реалізуються без контролю керівництва	радикальні та швидкі зміни, які потребують постійного контролю керівництва.
Відношення до ризику	Ризики мають тенденцію до зниження при здійсненні заходів.	Значні ризики.
Характеристика діяльності	робота у команді, участь всього колективу у заходах.	Важливе лідерство, використання різних стилів лідерства при впровадженні заходів.

Джерело: складено з урахуванням [2; 12]

Таблиця 2

Вплив врахування екологічних вимог на результати діяльності підприємства

Позитивні результати впливу – отримання додаткових доходів	Негативні результати впливу
Підвищення іміджу підприємства через його екологоорієнтованість. Залучення додаткових позикових коштів (завдяки зростання довіри та інвестиційної привабливості) від інвесторів та комерційних банків. Отримання екологічних субвенцій з боку органів державної влади.	Додаткові капітальні витрати (пов'язані з купівлею очисних установок, ресурсозберігаючого обладнання і т.п.) Додаткові експлуатаційні витрати на здійснення природоохоронних заходів. Неотримання додаткових інвестиційних ресурсів.
Додаткові доходи: від підвищення попиту на екологобезпечну продукцію, послуги.	Скорочення обсягів реалізації (через недостатню конкурентоспроможність продукції).
Відсутність екологічних штрафів санкцій).	Екологічні штрафи, санкції.

Джерело: складено авторами

і чинники впливу на розвиток ОМ та планування. Це відкриває перспективу для подальшого зростання конкурентоспроможності підприємств, підвищить ефективність здійснення його діяльності. Подальші дослідження за цим напрямом повинні бути спрямовано на вдосконалення існуючих стратегій ОМ на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Sower V., Matwani Y, Savoie M. Classic Readings in Opération management. From Worth. The Driden Press, 1995.

2. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperCollins Publishers, Inc., 2001.

3. Коробка С. В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір.* 2020. № 153. С. 71–74.

4. Крамарчук С. П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту і основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 44. С. 83–86.

5. Карпенко Ю. В., Пєнова А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2020. № 3–4. С. 88–93.

6. Грідін О. В., Заїка С. О., Сагачко Ю. М. Операційний менеджмент в контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка і економічна безпека*. 2024. Вип 4 (13). С. 3–10.

7. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізаціїї економіки України. *Бізнес-інформ.* 2023. № 11. С. 325–331.

8. 5P of operations mamagement. MITSDE. 2019. URL: https://blog.mitsde.com/5p-of-operations-management (дата звернення: 01.02.2026).

9. Gartner. Unveils Top Predictions for IT Organizations and Users in 2020 and Beyond. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-22-10-gartner-unveils-top-predictions-for-it-organizations-and-users-in-2020-and-beyond (дата звернення: 01.02.2026).

10. Беззубко Л. В., Точонов І. В., Беззубко Б. І. Цифровізація: проблеми і виклики для управління. *Успіхи і досягнення в науці.* 2024. № 6 (6). С. 286–297.

11. Приймак Н., Авраменко К. Роль корпоративної культури в системі управління підприємством. *Суспільство. Економіка. Цифровізація*. 2024. №1. С. 5–12.

12. Total Quality Management (TQM): Principles, Methods, and Applications. Mathematical Engineering, Manufacturing, and Management Sciences. 2020.

References:

1. Sower, V., Matwani, Y, Savoie, M. (1995). Classic Readings in Opération management. From Worth. The Driden Press.

2. Hammer, M., Champy, J. (2001). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperCollins Publishers, Inc.

3. Korobka, S.V. (2020). Teoretychi aspekty operatsiinoho menedzhmentu malykh pidpryiemstv [Theoretical aspects of operational management of small enterprises]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space* , vol. 153, pp. 71–74.

4. Kramarchuk, S.P., Lubkei, N.P. (2020). Sutnist operatsiinoho menedzhmentu i osnovni etapy yoho rozvytku [The essence of operational management and the main stages of its development]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. vol. 44, pp. 83–86.

5. Karpenko, Yu.V., Pienova, A.I. (2020). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia operatsiinoho menedzhmentu [Theoretical approaches to defining the concept of operational management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of Socio-Economic Research*, vol. 3-4, pp. 88–93.

6. Hridin, O.V., Zaika, S.O., Sahachko, Yu.M. (2024). Operatsiinyi menedzhment v konteksti zastosuvannia suchasnykh analitychnykh instrumentiv do ukhvalennia upravlinskykh rishen [alytical tools to management decision-making]. *Tsyfrova ekonomika i ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, vol. 4 (13), pp. 3–10.

7. Blahun, I.I. (2023). Rozvytok systemy operatsiinoho menedzhmentu pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsiii ekonomiky Ukrainy [Development of the operational management system of enterprises in the context of the digitalization of Ukraine's economy]. *Biznes-inform – Business Inform*, vol. 11, pp. 325–331.

8. 5P of operations mamagement (2019). MITSDE. Available at: https://blog.mitsde.com/5p-of-operations-management (accessed February 1, 2026).

9. Gartner (2019). Unveils Top Predictions for IT Organizations and Users in 2020 and Beyond. Available at: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-22-10-gartner-unveils-top-predictions-for-it-organizations-and-users-in-2020-and-beyond (accessed February 1, 2026).

10. Bezzubko, L.V., Tochonov, I.V., Bezzubko, B.I. (2024). Tsyfrovizatsiia: problemy i vyklyky dlia upravlinnia [Digitalization: problems and challenges for management]. *Uspikhy i dosiahnennia v nautsi – Successes and achievements in science*, vol. 6 (6), pp. 286–297.

11. Pryimak, N., Avramenko, K. (2024). Rol korporatyvnoi kultury v systemi upravlinnia pidpryiemstvom. [The role of corporate culture in the enterprise management system]. *Suspilstvo. Ekonomika, Tsyfrovizatsiia – Society. Economy. Digitalization*, vol. 1, pp. 5–12.

12. Total Quality Management (TQM) (2020): Principles, Methods, and Applications. Mathematical Engineering, Manufacturing, and Management Sciences.

Plotnichenko S. R., *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
svitlasuk_1979@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1500-1423
Bezzubko B. I, *Candidate of Sciences in Public Administration, Assocaite Professor*
Dmytro Motorrnyi Tavria State Agrotechnological University
okbuzzeb@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2487-1316
Nekhai V. V., *Doctor of Economic sciences, Professor*
Dmytro Motorrnyi Tavria State Agrotechnological University
viktoria24023@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1184-6776

INFLUENCE OF MODERN FACTORS ON THE DEVELOPMENT OF OPERATIONAL MANAGEMENT AND PLANNING AT THE ENTERPRISE

Abstract. *The relevance of this article is related to the fact that operational management is one of the effective tools for organizing management and the production process, which allows controlling the execution of all operations at the enterprise. It is becoming relevant to study the impact of trends and factors on planning and operational management in order to develop effective programs and processes for managing resources, operations, and key business processes. The purpose of the article is to determine the impact of modern factors on the development of operations management and planning. The authors briefly review the evolution of research in the field of operations management. This allows us to identify the components of the overall system of an organization's operations and the place of operations management in the management system. The content of operational management is well defined by the "5Ps of operational management" model. The authors specify five key operational resources. The article examines the main factors influencing the development of operational management: growth in the level of information and technical support, the introduction of digital technologies, corporate culture, research in the field of total quality management (TQM) and business process reengineering (BPR), and the influence of environmental requirements. For each factor, the characteristics of development and impact on operational management are identified. The common features and differences between TQM and BPR are identified. The study allowed us to conclude that the role and importance of operational management i and planning s increasing. In modern conditions, it is necessary to take into account existing trends and factors influencing the development of operational management. and planning. This opens up prospects for further growth in the competitiveness of enterprises and will increase the efficiency of operational and planned activities.*

Keywords: *operations management, digitalization, operational processes, operation, planning.*

Дата надходження статті: 12.02.2026
Дата прийняття статті: 09.03.2026
Дата публікації статті: 02.04.2026

ISSN: 2519-884X

DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-9
УДК 339.564:330.341.1:338.45

Савіцький А. В., *д.е.н., доцент*
Відокремлений структурний підрозділ
«Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»
andrewsavitsky@ukr.net
ORCID: 0000-0002-2265-4270
Власюк Ю. О., *к.е.н., доцент*
Відокремлений структурний підрозділ
«Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»
yuliia.vlasiuk@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3134-938X
Шарко В. В., *д.е.н., професор*
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
vorfahr@ukr.net
ORCID: 0000-0001-5830-8911

ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ: АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЛЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. *У статті досліджено сучасні тенденції українського експорту на основі адаптаційних періодів розвитку та інтеграційних процесів до Європейського союзу, умов поглибленої Зони вільної торгівлі, впливу пандемії та воєнного стану. Виділено місце та обґрунтовано значення інновацій, як ключового інструмента позитивних технологічних змін, наведено макроекономічні показники експорту, промисловості та машинобудівної галузі зокрема. Виокремлено ряд преференцій приналежності України до поглибленої Зони вільної торгівлі з Європейським союзом, охарактеризовано циклічний та структурний аспекти здійснення експортної діяльності у розрізі трьох економічних циклів (за період останніх 10 років). Здійснено аналіз темпів зростання показників витрат на інновації та обсягів експорту продукції вітчизняних підприємств на ринках ЄС, проаналізовано частки у загальній структурі та встановлено їх взаємозв'язки на регіональному рівні. Запропоновано схему адаптивного підходу до управління діяльністю експортоорієнтованого підприємства за умов євроінтеграції.*

Ключові слова: *інтеграція, адаптивний підхід, інновації, експорт, промислове підприємство.*

JEL code classification: F14, F17, O14, O31, O32, P42

Постановка проблеми. На сьогодні, під час воєнного стану та посиленої уваги до активізації процесів інтеграції України до Європейського союзу (ЄС), для вітчизняних виробничих систем, необхідно більш конструктивно підходити до дослідження важелів адаптації їх діяльності в умовах постійних викликів та економічного дисбалансу, як на макро-, так і інтернаціональному рівнях. Не виключенням і є українські промислові підприємства, безліч з яких, зорієнтовані на зовнішній ринок, спеціалізуються на експорті та в більшій мірі, залежні від євроінтеграційних процесів, ніж ті, які тільки планують виходити на окремі його сегменти. Важливою проблематикою, у цих питаннях залишається поняття про те, яким повинен бути сучасний експорт і чи можуть вітчизняні виробники його забезпечити, адже для того щоб вільно конкурувати поряд з іноземними аналогами, потрібні суттєві інновації та застосування

© Савіцький А. В., Власюк Ю. О., Шарко В. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

сучасних продуктів науково-технологічного прогресу. В полі цих аспектів, вважаємо, тематику дослідження актуальною і своєчасною, оскільки встановлення сучасних позицій інноваційного розвитку українського експорту, перебуває не тільки на порядку денному керівників підприємств, а і регіональних адміністрацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дискусійні питання, які пов'язані із дослідженням здійснення зовнішньоекономічної та експортної діяльності з урахуванням інновацій зокрема, знайшли відображення в роботах таких науковців як: Barrère G., Jung A., Karsaclian D. [1], Bıçakcıoğlu-Peynirci N., Hizarci-Payne A.K., Özgen Ö., Madran C. [2], Edeh J.N., Obodoechi D.N., Ramos-Hidalgo E. [3], Hao L., Qiu B., Cervantes L. [4], Mokthtari Moughari M., Daim T.U. [5], Petković S., Rastoka J., Radicic D. [6], Tomàs-Porres J., Segarra-Blasco A., Teruel M. [7].

Проте, невирішеними частинами загальної проблеми, які досліджуються у статті залишається обґрунтування адаптивного підходу до активізації експортної діяльності промислових підприємств через впровадження інновацій та урахування циклічних, структурних і регіональних перспектив розвитку.

Формулювання цілей статті. Головними цілями статті є визначення складових елементів адаптивного підходу до активізації експортної діяльності українських промислових виробників на основі аналізу показників, які характеризують циклічні і структурні особливості розвитку на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу. Сучасні виклики, які значно обмежують функціонування вітчизняної економіки, передусім, спровоковані воєнним станом та збройною агресією росії проти України. За цієї ситуації, вже чотири роки поспіль, українські виробничі системи балансують від мінімізації прибутків та рецесії, до беззбитковості, а і в багатьох випадках – припинення діяльності. В такому разі, ВВП України не є стійким, але після зменшення у 2022 р. (на 28,8%), за період 2023-2025 рр. характеризується незначними, але зростаючими тенденціями (на 5,5% в 2023 р,; на 2,9% в 2024 р. та близько 1,8-2,2% у 2025 р.) [8; 9]. Проте, як показує практика, ті підприємства, які є більш інтегрованими до структур зовнішнього ринку, здійснюють експортну діяльність, мають багаторічний досвід в веденні ЗЕД та постійно працюють над виходом на нові міжнародні ринки, привносять більшу частку доходів до держбюджету країні, а ніж ті, які лише внутрішньо орієнтовані. Діяльність таких суб'єктів не володіє суттєвим перспективним виробничим потенціалом, і тим самим значно обмежена в своїх можливостях.

На противагу, експортоорієнтовані підприємства є більш стійкими, інноваційними та прибутковими. Першочергово, це зумовлено фактами того, що під впливом активних євроінтеграційних перетворень, які Україна почала ще з 2008 р. після вступу в Світову організацію торгівлі (СОТ) та продовжила з підписанням Угоди про Асоціацію у 2017 р., в рамках Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ЗВТ+) з ЄС [10], вітчизняні виробники отримали значну кількість послаблень та процедурних переваг щодо вирішення питань підвищення якості, доступу до ресурсів, перейняття сучасного досвіду, залучення закордонних експертів, впровадження продуктів НТП та примноження обсягів прямих іноземних.

Як результат, вагомими преференціями приналежності України до ЗВТ+ стали ті, які дали змогу посилили інтеграцію вітчизняної економіки до внутрішнього ринку ЄС і лібералізувати зовнішню торгівлю, а саме:

1. Переформатування процедури митного регулювання та автоматизація митного контролю: ЄС скасували більше 90% ввізних мит (а у перспективі планується до 99%) і зобов'язали митні органи України впровадити систему «електронної митниці». Разом з тим, з 2022 р. діють заходи з безмитної торгівлі у відповідь на війну.

2. Гармонізація стандартів якості: прийнято 5150 національних стандартів, в яких гармонізовано 91% змісту у розділах вимог та нормативів.

3. Підвищення ролі нетарифних бар'єрів: ЗВТ+ зобов'язали Україну впровадити власні правила, технічні стандарти, санітарні та фітосанітарні заходи, які стосуються оформлення і організації експортно-імпортних операцій, але у відповідності до нормативно-процедурних положень ЄС [10].

Якщо звернути увагу на структуру ВВП України, зазначимо, що у 2025 р. вітчизняна економіка продемонструвала зростання на 2,2%, і не дивлячись на суттєві обстріли та проблеми в енергетичній інфраструктурі, логістиці і безпечному плануванні, промисловий сектор, залишається пріоритетним для розвитку та подальшого збільшення обсягів виробництва. Хоча підсумкова частка всієї промисловості у ВВП країни за 2025 р. ще деталізується Державною службою статистики, теперішні аналітичні показники вказують на те, що найбільшим лідером є сектор машинобудування, частка якого зросла до 9,1% (в 2022 р., цей показник становив 5,7%) [8; 9]. Це свідчить про те, що саме продукція машинобудівної галузі промисловості є найбільш пріоритетною для побудови подальшої стратегії розвитку економіки України, і володіє достатніми можливостями для співробітництва із зовнішньоторговельними партнерами.

Машинобудівна галузь є достатньо розвиненою та тією, в якій сконцентровано значну кількість інновацій і наукових проєктів, оскільки розробка передових технологічних продуктів є надзвичайно актуальною для оборонної промисловості, металургії, агропромислового комплексу і забезпечення інших сфер суспільного відтворення. Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції України упродовж 2024–2025 рр. становить 3–4%, а для машинобудівних підприємств – близько 5% [8; 9].

Щодо експорту, у 2025 р., його структура, цілком опирається на продукцію агропромислового сектору (22,5 млрд.дол.), в той час як метали та вироби з них займають друге місце – 4,7 млрд. дол., а машини, устаткування та транспортні засоби – третє місце – 3,6 млрд.дол. [8; 9; 11]. Проте, навіть якщо агропромисловий сектор займає лідируючі експортні позиції, продукція машинобудування, є і буде залишатись суттєво пріоритетною для забезпечення інших галузей належними технологіями та інструментами для продукування.

З цих позицій, надалі необхідно дослідити два важливих питання: на скільки інноваційно спроможною є продукція машинобудування і чи подальший обсяг експортного виробництва, в повній мірі, може залежати від розробки нових інноваційних продуктів на шляху інтеграції України до ЄС? Для відповіді на ці питання проаналізуємо макроекономічну та регіональну статистику обсягів реалізації експортної продукції у промисловості та машинобудівної галузі зокрема.

Перед тим, як проаналізувати зазначені показники, виділимо ключові поняття, за якими, на нашу думку, необхідно здійснювати статистичні дослідження в проблематиці, представленій у цій статті:

1. Циклічний аспект розвитку експортної діяльності: полягає в піднесенні або спаді обсягів виробництва і реалізації експортної продукції в залежності від інституційних змін, які відкривають нові економічні можливості. Стосовно вітчизняної економіки, важливою точкою суттєвих циклічних змін став 2017 р., коли Україна набула повноправної приналежності до ЗВТ+. Як наслідок, це призвело до:

– адаптації законодавства: Україна поступово приводить свої закони у відповідність до правової бази і норм ЄС у сфері організації ЗЕД, інтелектуальної власності, партнерських і конкурентних відносин;

– реформування державних інституцій: значна увага приділена для створення додаткових і переформатування існуючих органів митного регулювання, з відповідністю процедур, які діють в ЄС;

– адаптації технічного регулювання: здійснено перехід від застарілих радянських стандартів до міжнародних (ISO, EN), що повністю змінює концепцію виробництва продукції для реалізації закордоном;

– лібералізація товарних ринків: відбувається спрощення торговельних бар'єрів стосовно доступу окремої продукції і технологій на вітчизняний і європейський ринки;

– лібералізація ринків капіталів: спрощення доступу і отримання прав використання спеціальних фінансових послуг європейських банків (центрального, інституційного банку, реконструкції та розвитку, банку міжнародних розрахунків) у розділі інвестування та кредитування експорту.

Надалі, переломним періодом циклічного спаду і поступового відновлення для української економіки стала пандемія 2020–2021 рр. та період, який починається з лютого 2022 р. та триває дотепер – воєнного стан, викликаний збройною агресією росії.

2. Структурний аспект розвитку експортної діяльності: полягає в здійсненні структурних змін експортної діяльності, зумовлених якісними перетвореннями економічної інфраструктури на рівні промислових підприємств, впровадженням інновацій, нових продуктів НТП, енергоефективних технологій, використанням альтернативних джерел енергії та створенням конкурентних переваг. Ми вважаємо, в залежності від ресурсної наповненості, віддаленості від кордонів, розташування, здатності утворювати ланцюги поставок, окремі регіони України є більш експортно активними, інші – менш. Відповідно, промислові підприємства цих регіонів можуть демонструвати більшу здатність впроваджувати інновації у процеси продукування.

У табл. 1, представлено темпи зростання макроекономічних показників експортної діяльності України на ринках ЄС у розрізі трьох вище запропонованих для аналізу економічних циклів, які обумовлені посиленням інтеграційних процесів, пандемією і воєнним станом.

Згідно табл. 1, виділимо наступне:

1. Динаміка показників $E_{пр.}$ не є стійкою та свідчить про те, що не дивлячись на позитивні тенденції зростання після підписання Угоди про ЗВТ+ (Цикл 1), в 2019–2021 рр. – фіксується зменшення українського експорту (Цикл 2), а з початком збройної агресії росії – спостерігається від'ємна траєкторія. Аналогічна ситуація відбувається і у динаміці $Enp_{.84}$ та $Enp_{.85}$, проте, відповідно до циклу 2, показник темпів зростання $Enp_{.84}$ є позитивним (121,61%).

2. У динаміки *Він.*, підкреслимо інший характер: цикл 1 не фіксує значних зростаючих тенденцій, а період циклу 2 є спадним, в той час, як упродовж 2021–2024 рр. (Цикл 3) – спостерігається ріст на 48,38%.

На нашу думку, зазначений стан показників темпів зростання показує, що головною умовою розвитку експорту до періоду пандемії став факт відкритості можливостей доступу до закордонних ресурсів та фінансових програм підтримки нових проєктів і старапів, за результатами яких відбувався незначний «бум» інноваційних продуктів виробництва (+2,95%). Також, за цей період, суттєвою стала перебудова ланцюгів поставок на користь зменшення витрат на постачання матеріалів, сировини, комплектуючих та партій великих обсягів готової продукції. Поряд з цим, з прийняттям участі у спільних науково-дослідних розробках, які регламентують подальше право впровадження їх продуктів при здійсненні господарської діяльності в Україні, підприємства-експортери, отримали значно ширші можливості проникнення на закордонні ринки.

Як наслідок, не дивлячись на те, що під час пандемії (Цикл 2), зростання $B_{ін.}$ та пов'язані з ними процеси були призупинені, за період воєнного стану – відбувається протилежне – підвищення на 48,38%. Головним драйвером цього є те, що для сприяння війську, формування та посилення обороноздатності країни в складний час війни, на порядку денному, постало

Таблиця 1

Темпи зростання макроекономічних показників експортної діяльності України на ринках ЄС (у відсотках за період)

Показник	2016–2019	2019–2021	2021–2024	2016–2024
	Цикл 1	Цикл 2	Цикл 3	Цикл 1–3
Обсяг експорту продукції ($E_{пр.}$)	142,30	127,93	74,39	135,41
Обсяги експорту машинобудівної продукції (84 Реактори ядерні, котли, машини) ($Enp_{.84}$)	101,99	121,61	34,81	43,17
Обсяги експорту машинобудівної продукції (85 Електричні машини) ($Enp_{.85}$)	138,28	113,94	49,55	78,07
Витрати на інновації промислових підприємств ($B_{ін.}$)	102,95	71,53	148,38	109,26

Джерело: розраховано з урахуванням відкритості статистичних даних [11]

питання виробництва і розвитку власних технологій та інноваційних розробок у сфері машинерії, безпілотних систем, електроніки, устаткування, а також, програмування. Машинобудівні підприємства опинились у центрі уваги інвесторів, державних органів, регіональних адміністрацій та закордонних благодійних фондів, про що свідчить започаткування значної кількості програм як від іноземних партнерів, так і національних міністерств. В цьому напрямі, державна підтримка машинобудівної галузі України спрямовується на локалізацію виробництва, інновацій та технічної модернізації підприємств, зокрема через програму «Зроблено в Україні» і систему «ProZorro» [12; 13]. Якщо «ProZorro» займається державними закупівлями техніки, приладів та обладнання для промислових, енергетичних і оборонних потреб на локальному рівні, то «Зроблено в Україні», спрямована на підтримку виробників, що інвестують та пропонують фінансові стимули для модернізації процесів продукування та експорту в національних масштабах.

У табл. 2, представлено структурні показники експортної діяльності регіонів України на ринках ЄС у розрізі вже досліджуваних трьох економічних циклів.

Згідно табл. 2, зазначимо:

1. Найбільша частка $E_{пр.}$ упродовж досліджуваних періодів (Цикли 1–3) спостерігається в м. Києві (22,6–27,4%) і Дніпропетровській області (14,2–17,9%), значна – у Вінницькій (1,9–4,7%), Закарпатській (2,5–4,5%), Запорізькій (4,0–7,0%), Київській (3,8–4,8%), Львівській (3,5–4,7%), Одеській (2,5–5,5%) та Полтавській (4,0–4,7%).

2. Поряд з зафіксованими частками $E_{пр.}$, найбільша частка $B_{ін.}$ упродовж досліджуваних періодів (Цикли 1–3) спостерігається в м. Київ (22,9–39,5%) і Дніпропетровської областей (8,6-–26%), а значна – Вінницької (1,3–8,5%), Запорізької (4,6–10,9%) та Львівської (2,4–9,0%).

Представлений аналіз показує, що між досліджуваними показниками прослідковується окремий взаємозв'язок: чим вища частка $B_{ін}$ окремого регіону у їх загальній структурі, тим суттєво стабільною є частка $E_{пр.}$ у ньому. На нашу думку, це обумовлено наступними факторами впливу:

– розташуванням підприємств близько митного кордону;
– розташуванням підприємств на перетині транспортних шляхів;
– наявність технологічної та фінансової інфраструктури на локальних рівнях.

Виходячи з вище наведеного аналізу до табл. 2, виділені факторів впливу, дозволяють обґрунтувати ряд переваг, які відіграють важливу роль у діяльності підприємства-експортера в окремому регіоні, а саме:

1. Розташування близько митного кордону України, що дає змогу планувати більш швидкі та менш витратні логістичні маршрути поставок ресурсів і готової експортної продукції (Львівська область).

2. Розташування на перетині транспортних шляхів, що дозволяє формувати гнучкі та альтернативні варіанти доступу до матеріалів, сировини і комплектуючих, оптимізувати складські запаси, пришвидшити оборот капіталу та урізноманітнити номенклатуру експорту на цільові сегменти ринків (Київська, Вінницька та Дніпропетровська області).

3. Наявність розвиненої технологічної інфраструктури, що створює сприятливе середовище для вкладання інвестицій та здійснення наукових інноваційних досліджень, як на рівні одного підприємства, так і їх сукупності (Київська та Дніпропетровська області).

4. Наявність розвиненої інфраструктури фінансових установ, які є посередниками і представниками національних та міжнародних корпорацій, що дає змогу сконцентрувати значну кількість капіталів для фінансування інноваційних проєктів господарюючих суб'єктів (Київська область, м. Київ).

Виходячи з цього, в окремих регіонах, де зазначені фактори мають суттєвий прояв, для експортного виробництва підприємств, їх значення є безпосереднім, для інших – пропонованим до урахування в залежності від можливостей активізації потенціалу ЗЕД. Найбільш дискусійним фактором – є розташування близько митного кордону, що буде нівелюватись підприємствами, які знаходяться в центральних регіонах України. І навпаки, якщо експортер не розта-

Таблиця 2

Структурні показники експортної діяльності регіонів України на ринках ЄС (у відсотках до загального обсягу)

Регіон/ Область	Цикл 1				Цикл 2				Цикл 3			
	2016		2019		2020		2021		2022		2024	
	$E_{пр.}$	$B_{ін.}$	$E_{пр.}$	$B_{ін.}$	$E_{пр.}$	$B_{ін.}$	$E_{пр.}$	$B_{ін.}$	$E_{пр.}$	$B_{ін.}$	$E_{пр.}$	$B_{ін.}$
Вінницька	2,7	8,2	2,9	5,9	2,8	1,3	1,9	2,6	3,6	2,8	4,7	8,5
Волинська	1,7	0,9	1,4	0,7	1,3	0,6	1,2	0,0	2,4	0,6	2,8	1,6
Дніпропетровська	16,2	10,8	15,8	15,6	15,5	8,6	17,9	14,7	14,2	26,0	14,4	9,7
Донецька	9,5	11,8	9,3	9,8	8,0	9,8	10,4	0,4	0,6	0,4	0,2	0,2
Житомирська	1,3	0,5	1,4	1,3	1,4	0,4	1,1	0,4	1,6	0,5	1,8	2,3
Закарпатська	3,3	0,3	3,0	0,3	2,7	0,1	2,5	0,1	4,5	0,1	3,5	0,2
Запорізька	6,3	4,6	6,2	4,8	6,0	10,9	7,0	7,7	6,4	4,8	4,0	4,8
Івано-Франківська	1,6	1,3	1,8	1,6	1,5	3,8	1,7	0,6	1,6	1,2	1,5	0,7
Київська	4,7	2,1	3,9	2,5	4,0	5,5	3,8	1,0	4,8	2,7	4,7	4,4
Кіровоградська	1,2	1,8	1,4	1,0	1,9	2,2	1,5	1,2	2,0	1,2	2,0	0,8
Луганська	1,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,4	0,0	0,4	0,0	0,1
Львівська	3,5	4,0	4,4	2,4	4,7	4,2	4,3	8,4	6,9	9,0	6,5	3,2
Миколаївська	4,6	4,2	4,3	6,6	4,6	4,8	5,1	2,8	3,7	1,2	2,1	0,9
Одеська	4,2	0,7	2,8	1,4	2,8	0,7	2,5	1,4	5,5	1,7	4,5	0,5
Полтавська	4,0	1,8	4,2	5,3	4,7	6,6	4,7	1,0	4,2	1,3	4,6	1,2
Рівненська	0,9	0,1	0,9	0,2	1,0	0,6	1,0	0,2	1,7	0,4	1,4	0,4
Сумська	1,5	2,3	1,8	6,2	2,0	1,1	1,6	1,8	1,6	2,5	1,9	0,4
Тернопільська	0,8	0,2	0,9	1,9	0,9	2,5	1,0	2,6	1,8	2,3	2,0	3,5
Харківська	2,8	9,5	2,8	4,7	3,0	8,2	2,7	10,7	2,0	8,4	1,7	9,3
Херсонська	0,7	1,0	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
Хмельницька	0,9	1,0	1,3	0,1	1,4	1,1	1,4	0,1	1,8	0,5	2,3	6,1
Черкаська	1,3	0,8	1,7	0,6	1,7	3,1	1,3	2,1	2,9	4,3	3,1	3,7
Чернівецька	0,3	0,3	0,4	0,1	0,3	0,2	0,3	0,1	0,7	0,1	0,5	0,8
Чернігівська	1,2	0,5	1,6	0,4	1,8	0,3	1,8	0,1	1,6	1,1	2,4	0,4
м.Київ	23,6	31,0	25,0	25,9	25,3	22,9	22,6	39,5	23,8	26,5	27,4	36,2

Джерело: розраховано з урахуванням відкритості статистичних даних [11]

шовується на перетині транспортних шляхів, його гнучкість планувати альтернативну вартість виробництва – ускладняється.

Як бачимо, промислові підприємства-експортери, упродовж аналізованих років (Цикли 1–3: 2016–2024 і до сьогодні), пройшли суттєві адаптаційні зміни, що пов'язані із економічними та структурними трансформаціями, на противагу яких, необхідно підбирати конструктивні підходи подальшого управління. Через те, з урахуванням дослідженого та обґрунтованого, вважаємо за доцільне, побудувати структурну схему адаптивного підходу до управління діяльністю експортоорієнтованого виробника, систематизувавши основні складові і елементи, виділивши процеси та виконавців (рис. 1).

Висновки. Отже, проведене дослідження показало, що діяльність сучасного підприємства-експортера, в значній мірі, повинна покладатись на ряд циклічних змін та структурних умов розвитку, які в залежності від свого прояву, здатні позитивно впливати на виробництво продукції закордон. Важливим, у цих питаннях, є посилення інноваційних процесів промислових підприємств, які стали адаптивним інструментом упродовж різних етапів євроінтеграційних процесів: від підписання Угоди про ЗВТ+, пандемії та до теперішнього часу економічних дисбалансів, викликаних збройною агресією росії в України.

Не дивлячись на рецесію останніх п'яти років, на порядку денному менеджменту підприємств-експортерів, досить актуальною залишається проблематика, яка пов'язана із розробкою нових інноваційних продуктів, складних технологічних рішень та стартапів. Встановлено, що центральне місце у цій тематиці, займає машинобудівна галузь промисловості, яка

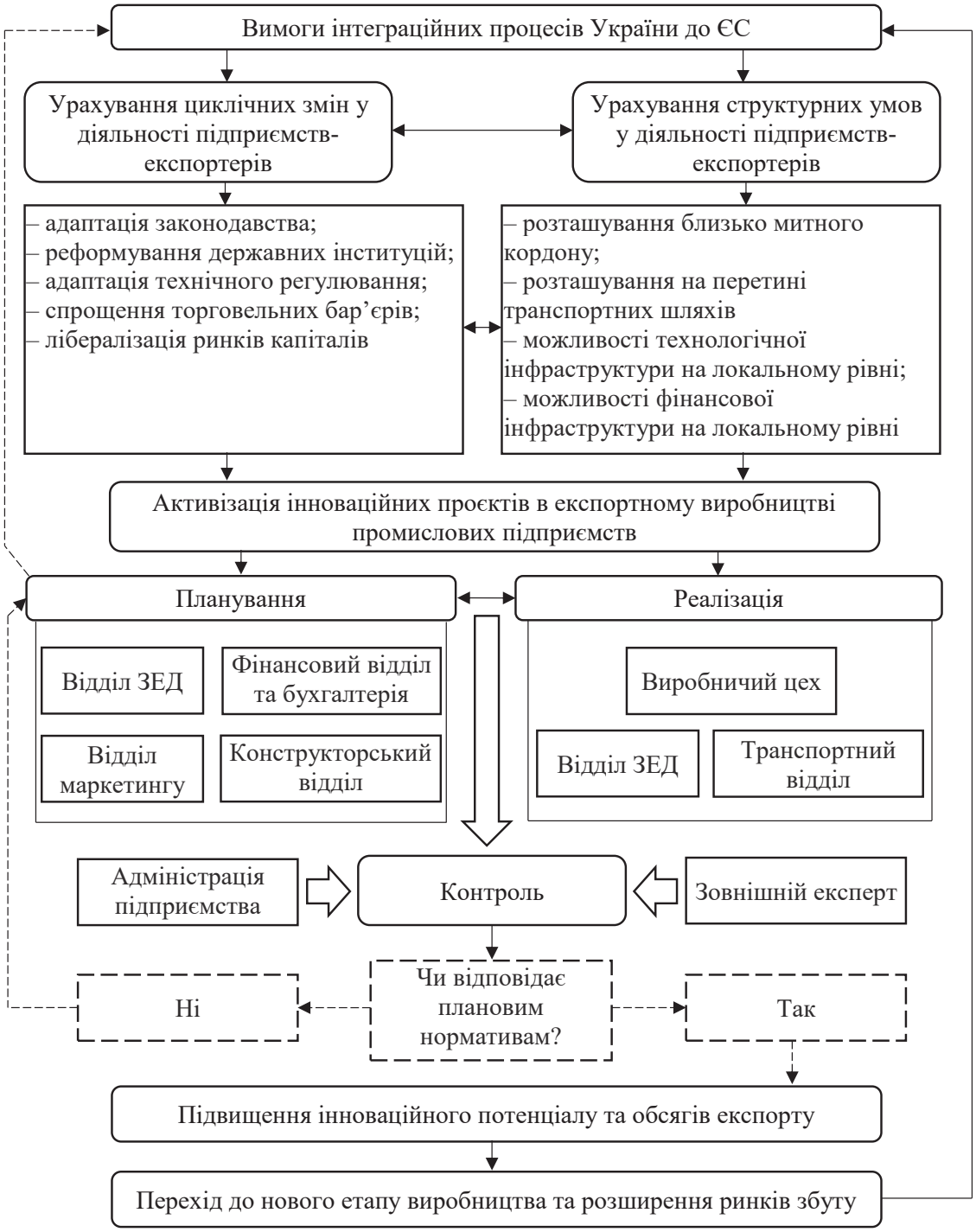

Рис. 1 Адаптивний підхід до управління діяльністю експортоорієнтованого підприємства за умов інтеграції

Джерело: власна розробка авторів

здатна забезпечити інші сектори суспільного відтворення та підвищити обороноздатність країни в цілому. Запропонована структура управління діяльністю експортоорієнтованого підприємства, направлена на практичне розуміння логічної побудови інноваційної спроможності українського експорту, дозволила встановити елементи його адаптивності та виділити напрям подальших перспектив розвитку, як на макроекономічному, регіональному, так і мікроекономічному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Barrère G., Jung A., Karsaclian D. Innovation and exports: different markets, different outcomes. *Competitiveness Review*. 2022. № 32 (4). Pp. 565–581. URL: https://www.emerald.com/cr/article-abstract/32/4/565/80081/Innovation-and-exports-different-markets-different?redirectedFrom=PDF
2. Bıçakcıoğlu-Peynirci N., Hizarci-Payne A.K., Özgen Ö., Madran C. Innovation and export performance: a meta-analytic review and theoretical integration. *European Journal of Innovation Management.* 2020. № 23 (5). Pp. 789–812. URL: https://www.emerald.com/ejim/article-abstract/23/5/789/96599/Innovation-and-export-performance-a-meta-analytic?redirectedFrom=fulltext
3. Edeh J.N., Obodoechi D.N., Ramos-Hidalgo E. Effects of innovation strategies on export performance: New empirical evidence from developing market firms. *Technological Forecasting and Social Change.* 2020. № 158. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162520309938
4. Hao L., Qiu B., Cervantes L. Does Firms' Innovation Promote Export Growth Sustainably? – Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Sustainability*. 2026. № 15 (11). URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/8/11/1173
5. Mokthtari Moughari M., Daim T.U. Developing a model of technological innovation for export development in developing countries. *Technology in Society.* 2023. № 75. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X23001434
6. Petković S., Rastoka J., Radicic D. Impact of Innovation and Exports on Productivity: Are There Complementary Effects? *Sustainability*. 2023 № 15. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/9/7174
7. Tomàs-Porres J., Segarra-Blasco A., Teruel M. Export and variability in the innovative status. *Eurasian Bussines Review*. 2023. № 13. Pp. 257–279. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/S40821-022-00232-1
8. Національний Банк України: офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua/
9. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
10. UNCTAD/WTO: офіційний сайт. URL: https://www.wto.org/index.htm
11. International Trade Centre (ITC): офіційний сайт. URL: https://www.trademap.org/
12. ProZorro : офіційний сайт. URL: https://tender.uub.com.ua/.
13. Зроблено в Україні : офіційний сайт. URL: https://madeinukraine.gov.ua/.

References:

1. Barrère G., Jung A., Karsaclian D. (2022). Innovation and exports: different markets, different outcomes. *Competitiveness Review*, no. 32 (4), pp. 565–581. Available at: https://www.emerald.com/cr/article-abstract/32/4/565/80081/Innovation-and-exports-different-markets-different?redirectedFrom=PDF
2. Bıçakcıoğlu-Peynirci N., Hizarci-Payne A.K., Özgen Ö., Madran C. (2020) Innovation and export performance: a meta-analytic review and theoretical integration. *European Journal of Innovation Management*, no. 23 (5), pp. 789-812. Available at: https://www.emerald.com/ejim/article-abstract/23/5/789/96599/Innovation-and-export-performance-a-meta-analytic?redirectedFrom=fulltext
3. Edeh J.N., Obodoechi D.N., Ramos-Hidalgo E. (2020). Effects of innovation strategies on export performance: New empirical evidence from developing market firms. *Technological Forecasting and Social Change*, no. 158. Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162520309938
4. Hao L., Qiu B., Cervantes L. (2016). Does Firms' Innovation Promote Export Growth Sustainably? – Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Sustainability*, no. 15 (11). Available at: https://www.mdpi.com/2071-1050/8/11/1173
5. Mokthtari Moughari M., Daim T.U. (2023). Developing a model of technological innovation for export development in developing countries. *Technology in Society*, no. 75. Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X23001434
6. Petković S., Rastoka J., Radicic D. (2023). Impact of Innovation and Exports on Productivity: Are There Complementary Effects? *Sustainability*, no. 15. Available at: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/9/7174
7. Tomàs-Porres J., Segarra-Blasco A., Teruel M. (2023). Export and variability in the innovative status. *Eurasian Bussines Review*, no. 13, pp. 257–279. Available at: https://link.springer.com/article/10.1007/S40821-022-00232-1
8. Natsionalnyi Bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]: official website. Available at: https://bank.gov.ua/ (in Ukrainian)
9. Derzhavna sluzhba statystyky [State Statistics Service of Ukraine]: official website. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/ (in Ukrainian)
10. UNCTAD/WTO: official website. Available at: https://www.wto.org/index.htm
11. International Trade Centre (ITC). Available at: https://www.trademap.org/
12. ProZorro : official website. Available at: https://tender.uub.com.ua/ (in Ukrainian)
13. Zrobleno v Ukrayini [Made In Ukraine]: official website. Available at: https://madeinukraine.gov.ua/ (in Ukrainian)

Savitskyi A. V., *Doctor of Economic Sciences, Associate Professor*
Separate Structural Unit "Khmelnytskyi Polytechnic Professional College by
Lviv Polytechnic National University"
andrewsavitsky@ukr.net
ORCID: 0000-0002-2265-4270
Vlasiuk Yu. O., *Candidate of Economics Sciences, Associate Professor*
Separate Structural Unit "Khmelnytskyi Polytechnic Professional College by
Lviv Polytechnic National University"
yuliia.vlasiuk@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3134-938X
Sharko V. V., *Doctor of Economic Sciences, Professor*
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of
State University of Trade and Economics
vorfahr@ukr.net
ORCID: /0000-0001-5830-8911

INNOVATIVE COMPONENT OF UKRAINIAN EXPORTS: AN ADAPTIVE APPROACH AND DEVELOPMENT PROSPECTS FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES

Abstract. *The article examines current trends in Ukrainian exports in the context of adaptation periods of economic development and integration processes with the European Union, including the conditions of the Deep and Comprehensive Free Trade Area, as well as the impact of the pandemic and military state. The role of innovation as a key instrument of positive technological change was identified and substantiated. Macroeconomic indicators of exports, industry, and the machine-building sector of Ukraine in particular were presented. A number of advantages associated with Ukraine's participation in the Deep and Comprehensive Free Trade Area with the European Union were highlighted. The significance of integration processes influence on activity of exporting enterprises in the sphere of customs control and its management, national standards harmonization, non-tariff barriers were interpreted. The inputs of export volumes and machine-building sector in Ukraine's GDP were analyzed. The cyclical and structural aspects of export activity within the framework of three economic cycles over the last ten years were characterized. It was interpreted the main changes within cyclical aspects that deals with state institutions reformation, technical regulation adaption, product and financial markets liberalization. As for structural aspects, according to the regional location, it was emphasized the importance of few competitive advantages for exporting enterprises. Further, the study analyzes the growth rates of innovation expenditures and export volumes of domestic enterprises in EU markets, examines their shares in the overall structure, and identifies their interrelationships at the regional level. According to the analysis, the underlined factors of influence such as location near the customs border, location at the intersection of transport routes, availability of technological and financial institutions infrastructure were detailed. An adaptive approach framework for managing the activities of export-oriented enterprises under the conditions of European integration is proposed.*

Keywords: *integration, adaptive approach, innovation, export, industrial enterprise.*

Дата надходження статті: 12.02.2026
Дата прийняття статті: 19.03.2026
Дата публікації статті: 02.04.2026

МАРКЕТИНГ

DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-10
УДК: 339.37:332.1(477)

Венгерова О. В., *к.е.н, доцент*
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
olena.venherova@tsatu.edu.ua
ORCID: 0009-0004-3048-4226

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИТЕЙЛУ В ПРИФРОНТОВИХ РЕГІОНАХ

Анотація. *У статті визначено частку суб'єктів господарювання, що займаються ритейлом у прифронтових регіонах, в загальній кількості роздрібних торгівельних підприємств України. Підкреслено особливості релокації підприємств, що займаються роздрібною торгівлею. Досліджено особливості функціонування ритейлу в прифронтових регіонах України. Встановлено, що прискорена цифровізація та омніканальність стали механізмами адаптації сучасного ритейлу. Визначено, що на здатність ритейлу здійснювати свою діяльність у прифронтових регіонах значний вплив справляє державна підтримка. Розглянуто основні ризики, які впливають на діяльність ритейлу у прифронтових регіонах. Сформульовано пропозиції щодо зменшення існуючих ризиків для ритейлу в прифронтових регіонах. Обґрунтовано, що комплексне поєднання логістичної диверсифікації, цифровізації, гнучкого управління асортиментом і державної підтримки дозволяє знизити системні ризики в ритейлі.*

Ключові слова: *ритейл, роздрібна торгівля, прифронтові регіони, суб'єкти господарювання, ризики, релокація, цифровізація, омніканальність.*

JEL code classification: H12, H56, L81, M31, R11

Постановка проблеми. Сучасні умови воєнного стану в Україні зумовили трансформацію економічного простору та формування принципово нових умов функціонування суб'єктів господарювання. Ритейл у прифронтових регіонах опинився під впливом комплексу дестабілізуючих факторів. У цих умовах традиційні моделі управління торговельною діяльністю виявляються недостатньо адаптивними, що актуалізує необхідність переосмислення механізмів організації, асортиментної політики, ціноутворення та комунікаційної стратегії підприємств роздрібної торгівлі.

Попри зростання уваги науковців до проблем антикризового управління та адаптації бізнесу в умовах невизначеності, питання функціонування ритейлу саме у прифронтових регіонах залишаються недостатньо систематизованими та концептуалізованими. Наявні дослідження переважно фокусуються на макроекономічних наслідках воєнних дій або загальних аспектах управління підприємствами в кризових умовах, тоді як специфіка роздрібної торгівлі як соціально значущого сектору, що забезпечує базові потреби населення, потребує окремого наукового осмислення. Відтак постає наукова проблема визначення особливостей функціонування, ризиків, адаптаційних стратегій та інструментів забезпечення стійкості ритейлу в прифронтових регіонах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан розвитку роздрібної торгівлі було розглянуто у працях таких науковців, як О. Андріїшина, Ю. Гнатів, О. Горобченко, І. Городняк,

© Венгерова О. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

М. Демко, А. Дмитрук, Л. Ковальська, Л. Константиновський, Н. Косар, О. Нікішина, В. Павлова, Т. Пальонна, С. Пепчук, Л. Сенів, В. Шаповал, А. Щербак та інші.

Такі науковці, як О. Андріїшина, В. Шаповал [1], С. Пепчук, Т. Пальонна [2] досліджуючи мережевий ритейл в Україні, відзначають високий рівень впровадження сучасних технологій таких, як QR-розрахунки за товари, каси самообслуговування, AR/VR-технології, використання персоналізації на основі штучного інтелекту (ШІ). Однак, незважаючи на високу адаптивність ритейлу до сучасних складних умов господарювання, підприємства роздрібної торгівлі мають і проблеми, які у статтях вищенаведених авторів не розглядаються. На відміну від зазначених вчених, у статтях таких науковців, як Л. Ковальська, А. Дмитрук [3], О. Горобченко [4] висвітлюються особливості функціонування ритейлу в умовах війни. Але при цьому їх дослідження обмежуються розглядом загальних проблем без виокремлення ризиків, які існують в прифронтових регіонах. Л. Константиновський розглядає трансформацію ритейлу під впливом воєнних дій в Україні, зосереджуючись на сучасних викликах, які примусили кардинальним чином змінити традиційні бізнес-моделі [5]. Подібно до статей попередніх авторів, у праці Л. Константиновського особливості ритейлу прифронтових регіонів не розглядаються. У статтях таких вчених, як І. Городняк, Ю. Гнатів [6], Н. Косар, М. Демко, Л. Сенів [7], О. Нікішина, А. Щербак [8] увага акцентується на статистичних показниках діяльності підприємств роздрібної торгівлі та на перспективах їх подальшого розвитку.

Таким чином, огляд наукових публікацій дозволяє стверджувати, що проблеми функціонування підприємств роздрібної торгівлі у прифронтових регіонах знаходяться поза увагою переважної більшості науковців. Це й зумовлює актуальність теми дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення особливостей функціонування ритейлу в прифронтових регіонах. Встановлена мета дозволила сформулювати наступні завдання:

– визначити частку суб'єктів господарювання, що займаються ритейлом у прифронтових регіонах, в загальній кількості роздрібних торгівельних підприємств України;

– дослідити особливості функціонування ритейлу в прифронтових регіонах України;

– сформулювати пропозиції щодо зменшення існуючих ризиків для ритейлу в прифронтових регіонах.

Виклад основного матеріалу. Перш за все, визначимо області, що вважаються прифронтовими. Згідно до наказу Міністерства розвитку громад і територій України за № 376 від 28.02.2025, прифронтові території поділяються на тимчасово окуповані рф та території бойових дій. Перелік областей, що включені до окупованих, або таких, на території яких ведуться бойові дії, включає наступні: Дніпропетровську, Донецьку, Житомирську, Запорізьку, Київську, Луганську, Миколаївську, Одеську, Сумську, Харківську, Херсонську, Чернігівську область і м. Київ [9].

Згідно до даних, які надані YouControl, станом на 01.01.2026р. в Україні налічувалось 723 417 суб'єктів господарювання, що займалися роздрібною торгівлею, з них 40 906 – це компанії, а 682 511 – фізичні особи-підприємці [10]. У табл. 1 наведено кількість функціонуючих роздрібних підприємств та приватних підприємців у прифронтових регіонах та їх частка в загальній кількості суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі.

Отже, на прифронтові регіони припадає 69,70% компаній, що займаються ритейлом, та 56,24% фізичних осіб-підприємців від загальної кількості підприємств та підприємців роздрібної торгівлі в Україні. Таким чином, можна констатувати, що ризики, які пов'язані з військовими діями, впливають на переважну більшість суб'єктів господарювання, що займаються роздрібною торгівлею. Прифронтові регіони до війни забезпечували економічну стабільність країни. Нині це важливе економічне ядро, руйнування якого призведе до глибокої фінансової кризи.

Слід зазначити, що велика кількість компаній та ФОП були релоковані з прифронтових регіонів, при цьому вони лишаються зареєстрованими на окупованих територіях та територіях, на яких ведуться активні бойові дії. При цьому, за даними Опендатабот, більшість релокацій від-

Таблиця 1

Кількість підприємств та приватних підприємців у прифронтових регіонах та їх частка в загальній кількості суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі, станом на 01.01.2026 р.

Назва регіону	Кількість компаній, од.	Кількість ФОП, од.	Частка компаній в загальній кількості по Україні, %	Частка ФОП в загальній кількості по Україні, %
Дніпропетровська обл.	2 293	47 089	5,61	6,90
Донецька обл.	2 167	38 980	5,30	5,71
Житомирська обл.	723	18 788	1,77	2,75
Запорізька обл.	1 398	21 301	3,42	3,12
Київська обл.	2 690	37 182	6,58	5,45
Луганська обл.	741	27 635	1,81	4,05
Миколаївська обл.	1 079	17 815	2,64	2,61
Одеська обл.	2 219	46 285	5,42	6,78
Сумська обл.	598	14 398	1,46	2,11
Харківська обл.	2 026	42 479	4,95	6,22
Херсонська обл.	799	12 101	1,95	1,77
Чернігівська обл.	824	14 229	2,01	2,08
м. Київ	10 953	45 566	26,78	6,68

Джерело: складено за даними [10]

бувається маршрутом до або з Києва. У 2025 році Харківська область продемонструвала несподівано позитивну динаміку: попри статус прифронтового регіону, сюди релокувалося більше підприємств, ніж залишило територію. Загальний приріст становить +374 компанії. Подібна картина спостерігається також у Запорізькій області (+276), на Львівщині (+161), Закарпатті (+83) та в Київській області (+77) [11].

Водночас у столиці фіксується протилежний тренд – кількість компаній, що виїхали з Києва, перевищила число нових на 657. Негативний баланс релокації також зафіксовано у Дніпропетровській (-102), Донецькій (-97), Волинській (-83) та Полтавській (-62) областях [11].

Що приваблює підприємців, у тому числі тих, що займаються роздрібною торгівлею, у прифронтових регіонах? Незважаючи на великі ризики роботи в таких регіонах, можливість заробляти для підприємств і підприємців лишається високою. По-перше, оренда приміщень для бізнесу та житла в прифронтових регіонах, крім м. Києва та Київської області, є дешевшою, ніж, наприклад, в західних областях країни. По-друге, густота населення прифронтових регіонів залишається досить високою, незважаючи на міграцію. Додатковий попит на товари роздрібної торгівлі створюється військовими.

По-третє, у прифронтових регіонах діє активна підтримка держави бізнесу. Зокрема з 1 січня 2026 р. передбачено пряму компенсацію збитків для підприємств у прифронтових регіонах за пошкоджене та зруйноване майно до 10 млн грн [12]. Також в прифронтових регіонах діє державна програма «Доступні кредити 5–7–9%» та «Власна справа». Граничні розміри мікрогрантів у прифронтових регіонах є вищими, ніж в інших регіонах і складають на 01.01.2026 р. 300 тис. грн за створення одного робочого місця та 500 тис. грн за створення двох і більше робочих місць [13]. Політична нестабільність, стрімка інфляція, безробіття в західних регіонах країни, високі ціни на оренду житла в безпечних регіонах спонукають багатьох людей залишатись жити і працювати в умовах військової небезпеки. Це й забезпечує можливість функціонування роздрібної торгівлі в прифронтових регіонах.

Огляд праць вітчизняних вчених, що присвячені проблемам розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану, дозволив виокремити ряд особливостей функціонування ритейлу в прифронтових регіонах України, а саме:

1. Руйнування логістичної інфраструктури та перебудова ланцюгів постачання. За твердженням В. Павлової, порушення логістики та втрата майна прямо ускладнили організацію

процесів реалізації товарів і обслуговування покупців, особливо в регіонах з підвищеним рівнем небезпеки [14, с. 45]. Таким чином, для прифронтових територій характерною є перебудова маршрутів постачання, скорочення товарного портфеля та залежність темпів відновлення від рівня безпеки.

2. Скорочення платоспроможного попиту та раціоналізація споживчої поведінки. Так, І. Городняк та Ю. Гантів підкреслюють, що особливістю споживчої поведінки в умовах війни стало зростання заощадливості, раціоналізація витрат та надання переваги товарам першої необхідності [6, с. 51]. С. Пепчук та Т. Пальонна зазначають, що споживачі в прифронтових регіонах схильні більше орієнтуватися на товари зі знижками, у зв'язку з чим роль хард-дискаунтерів зростає [2, с. 49]. Тому у прифронтових регіонах відбувається домінування продовольчих і соціально значущих товарів, зменшення попиту на непродовольчі групи, посилення цінової конкуренції.

3. Нерівномірність регіонального розвитку та концентрація мереж. Зокрема, Л. Ковальська та А. Дмитрук вказують у своїй статті, що однією з особливостей мережевого ритейлу є його нерівномірне територіальне розміщення [3, с. 6]. Отже, прифронтові регіони характеризуються скороченням кількості торгових об'єктів, повільнішими темпами відновлення, зниженням інвестиційної активності.

4. Функціонування в режимі «виживання» та короткострокового планування. В. Павлова наголошує, що у період воєнного стану змінюється внутрішня характеристика діяльності ритейлу: скорочений графік роботи; орієнтація на виживання; короткострокове планування; першочерговість етичної відповідальності бізнесу [14, с. 47]. Для прифронтових територій це означає високий рівень операційної невизначеності, відсутність довгострокових стратегій розвитку та підвищені ризики припинення діяльності.

5. Прискорена цифровізація та омніканальність як механізм адаптації. О. Андріїшина та В. Шаповал підкреслюють, що цифрова трансформація розглядається як один із ключових напрямів розвитку ритейлу в умовах кризи [1, с. 95]. Це пояснює зростання офлайн-продажів та збільшення кас самообслуговування в прифронтових регіонах.

6. Посилення конкуренції між традиційною торгівлею та e-commerce. Науковці Н. Косар, М. Демко та Л. Сенів зазначають, що у сучасних умовах зростає конкуренція між традиційними форматами та електронною комерцією [7, с. 387]. Це особливо актуально для регіонів із порушеною інфраструктурою, де онлайн-канали можуть частково компенсувати фізичну недоступність торгових точок.

7. Інституційні виклики та необхідність державного регулювання. Зокрема, О. Нікішина й А. Щербак вказують, що у роздрібній торгівлі України існують диспропорції та проблеми, пов'язані з недостатньою ефективністю державного регулювання [8, с. 7]. Підвищена ризиковість діяльності ритейлу у прифронтових регіонах зумовлює розробку спеціальних програм державної підтримки в цих регіонах та суворого контролю за ціноутворенням, оскільки зростає ризик спекулятивного підвищення цін.

Для зменшення існуючих ризиків функціонування ритейлу в прифронтових регіонах можна запропонувати наступні кроки:

– диверсифікація постачальників, яка передбачає перехід від одного великого постачальника до декількох регіональних, а також укладання альтернативних контрактів на випадок зриву основного каналу;

– децентралізація складів, яка може бути реалізована через створення невеликих регіональних хабів;

– формування страхових запасів товарів першої необхідності та використання моделей прогнозування попиту;

– адаптація асортиментної політика заснована на концентрації на товарах першої необхідності, розширенні власних торгових марок, зменшенні частки імпортної продукції з високою логістичною вартістю;

– застосування гнучкого ціноутворення, оптимізація витрат та мінімізація торгівельних площ;

– перехід до модульного формату торгових об'єктів, що забезпечить швидке відновлення діяльності після пошкоджень;

– розробка планів для різних рівнів загрози та застосування короткострокового бюджетування;

– орієнтація на місцевих виробників та формування регіональних торгових екосистем.

Таким чином, можна стверджувати, що функціонування ритейлу в прифронтових регіонах є важливим для забезпечення населення товарами першої необхідності. Незважаючи на високі ризики для підприємств і підприємців, які функціонують в прифронтових регіонах, ці суб'єкти господарювання продовжують здійснювати свою діяльність. Це можливо завдяки державній підтримці підприємництва та вмінню підприємців ефективно управляти ризиками в умовах воєнного стану.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що у прифронтових регіонах ефективність ритейлу визначається не лише здатністю адаптуватися до ринку, а насамперед рівнем антикризової стійкості. Встановлено, що на прифронтові регіони припадає 69,70% компаній роздрібної торгівлі, що функціонують в Україні. Завдяки створеним державою умовам для підприємництва у прифронтових регіонах, кількість ритейлерів у цих областях не зменшується, а навпаки, зростає. Огляд наукових джерел дозволив виділити ключові особливості ритейлу прифронтових регіонів. Незважаючи на значно вищу невизначеність бізнес-середовища, ніж в інших регіонах України, ритейлери у прифронтових регіонах розробляють ефективні заходи щодо подолання системних ризиків. Встановлено, що комплексне поєднання логістичної диверсифікації, цифровізації, гнучкого управління асортиментом і державної підтримки дозволяє знизити системні ризики та забезпечити безперервність торговельної діяльності навіть в умовах підвищеної безпекової невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Андріїшина О.О., Шаповал В.А. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2022. № 2. С. 92–103. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/78.092

2. Pepchuk S., Palonna T. Overview of network retail in Ukraine and prospective directions of its development. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки.* 2023. Вип. 71. С. 47–55. DOI: https://doi.org/10.62660/ebcstu/4.2023.47

3. Ковальська Л., Дмитрук А. Мережевий ритейл: сутність та особливості розвитку у воєнний період. *Економічний форум.* 2023. № 1 (4). С. 3–9. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-1

4. Горобченко О.А. Український retail: аналіз розвитку та сучасні виклики. *Ефективна економіка.* 2023. № 7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.27

5. Константиновський Л.Л. Трансформація ритейлу в Україні: вплив повномасштабного російського вторгнення, ключові зміни та перспективи розвитку. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 2 (14). С. 304–316. DOI: http://doi.org/10.32750/2024-0228

6. Городняк І.В., Гнатів Ю.П. Аналіз ринку роздрібної торгівлі України. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 49–54. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-8

7. Косар Н. С., Демко М. Я., Сенів Л. О. Дослідження стану і перспектив розвитку ро- здрібної торгівлі України та її суб'єктів. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 380–391. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-380-391.

8. Нікішина О.В., Щербак А.В. Роздрібна торгівля в Україні: стан, тенденції та інституційні заходи селективного регулювання. *Економіка харчової промисловості.* 2023. Вип. 1. Т. 15. С.3–12. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v15i1.2668

9. Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 28.02.2025 № 376. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#n16

10. Роздрібна торгівля України. *YouControl Market*. URL: https://youcontrol.market/catalog/rozdribna-torhivlia

11. Майже 8 тисяч бізнесів переїхали в інші регіони у 2025 році. Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025

12. 90 тисяч підприємців отримали державну підтримку за два роки роботи політики «Зроблено в Україні». *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України.* URL: https://me.gov.ua/News/Detail/a4cde983-ac8a-48b1-a90d-158790b39bf2?lang=uk-UA&title=90-TisiachPidprimtsivOtrimaliDerzhavnuPidtrimkuZaDvaRokiRobotiPolitikizroblenoVUkraini

13. Стартувало подання заявок на програми «Власна справа» та «Гранти для ветеранів» у 2026 році. *Дія Бізнес.* URL: https://business.diia.gov.ua/news/startuvalo-podannia-zaiavok-na-prohramy-vlasna-sprava-ta-hranty-dlia-veteraniv

14. Павлова В.А. Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. *Академічний огляд.* 2022. № 1 (56). С. 42–50. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-5

References:

1. Andriishyna, O. O., & Shapoval, V. A. (2022). Rozdribna torhivlia v umovakh tsyfrovizatsii suspilstva [Retail trade in the conditions of digitalization of society]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniky*, no. 2, pp. 92–103. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/78.092

2. Pepchuk, S., & Palonna, T. (2023). Overview of network retail in Ukraine and prospective directions of its development. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriia: Ekonomichni nauky*, is. 71, pp. 47–55. DOI: https://doi.org/10.62660/ebcstu/4.2023.47

3. Kovalska, L., & Dmytruk, A. (2023). Merezhevyi ryteil: sutnist ta osoblyvosti rozvytku u voiennyi period [Network retail: Essence and features of development during the wartime period]. *Ekonomichnyi forum*, no. 1 (4), pp. 3–9. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-1

4. Horobchenko, O. A. (2023). Ukrainskyi retail: analiz rozvytku ta suchasni vyklyky [Ukrainian retail: Analysis of development and current challenges]. *Efektyvna ekonomika*, no. 7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.27

5. Konstantynovskyi, L. L. (2024). Transformatsiia ryteilu v Ukraini: vplyv povnomasshtabnoho rosiiskoho vtorhnennia, kliuchovi zminy ta perspektyvy rozvytku [Transformation of retail in Ukraine: The impact of the full-scale Russian invasion, key changes and development prospects]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, no. 2 (14), pp. 304–316. DOI: http://doi.org/10.32750/2024-0228

6. Horodniak, I. V., & Hnativ, Yu. P. (2023). Analiz rynku rozdribnoi torhivli Ukrainy [Analysis of the retail market of Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 187, pp. 49–54. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-8

7. Kosar, N. S., Demko, M. Ya., & Seniv, L. O. (2025). Doslidzhennia stanu i perspektyv rozvytku rozdribnoi torhivli Ukrainy ta yii subiektiv [Study of the state and prospects of development of retail trade in Ukraine and its entities]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 1 (30), pp. 380–391. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-380-391

8. Nikishyna, O. V., & Shcherbak, A. V. (2023). Rozdribna torhivlia v Ukraini: stan, tendentsii ta instytutsiini zakhody selektyvnoho rehuliuvannia [Retail trade in Ukraine: State, trends and institutional measures of selective regulation]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, is. 1, vol. 15, pp. 3–12. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v15i1.2668

9. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. (2025). Pro zatverdzhennia Pereliku terytorii, na yakykh vedutsia (velysia) boiovi dii abo tymchasovo okupovanykh Rosiiskoiu Federatsiieiu: Nakaz № 376 vid 28.02.2025 [On approval of the list of territories where hostilities are (were) conducted or temporarily occupied by the Russian Federation: Order No. 376 dated February 28, 2025]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#n16

10. YouControl Market. (n.d.). Rozdribna torhivlia Ukrainy [Retail trade of Ukraine]. Available at: https://youcontrol.market/catalog/rozdribna-torhivlia

11. Opendatabot. (2025). Maizhe 8 tysiach biznesiv pereikhaly v inshi rehiony u 2025 rotsi [Almost 8 thousand businesses relocated to other regions in 2025]. Available at: https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025

12. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (n.d.). 90 tysiach pidpryiemtsiv otrymaly derzhavnu pidtrymku za dva roky roboty polityky "Zrobleno v Ukraini" [90 thousand entrepreneurs received state support during two years of the "Made in Ukraine" policy]. Available at: https://me.gov.ua/News/Detail/a4cde983-ac8a-48b1-a90d-158790b39bf2

13. Diia Biznes. (2026). Startuvalo podannia zaiavok na prohramy "Vlasna sprava" ta "Hranty dlia veteraniv" u 2026 rotsi [Applications for the programs "Own Business" and "Grants for Veterans" started in 2026]. Available at: https://business.diia.gov.ua/news/startuvalo-podannia-zaiavok-na-prohramy-vlasna-sprava-ta-hranty-dlia-veteraniv

14. Pavlova, V. A. (2022). Shliakhy rozvytku vitchyznianoho ryteilu v povoiennyi period [Ways of development of domestic retail in the post-war period]. *Akademichnyi ohliad*, no. 1 (56), pp. 42–50. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-5

Venherova O. V., *PhD in Economics, Assocaite Professor*
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
olena.venherova@tsatu.edu.ua
ORCID: 0009-0004-3048-4226

SPECIFIC FEATURES OF RETAIL FUNCTIONING IN FRONTLINE REGIONS

Abstract. *The article determines the share of business entities engaged in retail trade in frontline regions within the total number of retail enterprises in Ukraine. It has been established that risks associated with military actions affect the vast majority of businesses engaged in retail trade. The specific features of retail enterprise relocation are highlighted. The study examines the characteristics of retail functioning in the frontline regions of Ukraine. It has been established that despite the high risks of operating in frontline regions, the opportunity to generate income for enterprises and entrepreneurs remains high. It is substantiated that frontline territories are characterized by the restructuring of supply routes, a reduction in the product portfolio, and the dependence of recovery rates on the level of security. It is established that accelerated digitalization and omnichannel strategies have become key adaptation mechanisms for modern retail. It has been determined that frontline regions exhibit lower numbers of retail outlets, slower recovery rates, and reduced investment activity. The study reveals that frontline regions are marked by the dominance of food and socially essential goods, reduced demand for non-food categories, and increased price competition. The study shows that competition between traditional retail and e-commerce is increasing. This is particularly relevant for regions with damaged infrastructure, where online channels can partly offset the limited physical access to retail outlets. The research shows that state support has a significant impact on retail businesses' ability to operate in frontline regions. The main risks affecting retail activities in frontline regions are analyzed. Proposals to reduce existing risks for retail businesses in these regions are being developed. It is substantiated that a comprehensive combination of logistics diversification, digitalization, flexible assortment management, and state support enables reducing systemic risks and ensuring the continuity of trade activities even amid increased security uncertainty.*

Keywords: *retail, retail trade, frontline regions, business entities, risks, relocation, digitalization, omnichannel strategy.*

Дата надходження статті: 25.02.2026
Дата прийняття статті: 19.03.2026
Дата публікації статті: 02.04.2026

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-11
УДК 338.45:339.927(4+477)

Власенко І. В., *д.е.н., професор,*
професор кафедри економіки та торгівельного підприємництва
Приватний вищий навчальний заклад
«Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва»
vlasenkoivol@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3909-1179
Морозова Н. І., *заслужений працівник культури,*
доцент кафедри фундаментальних дисциплін
Приватний вищий навчальний заклад
«Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва»
ORCID: 0009-0007-4360-2967
Діденко О. І., *магістр*
Приватний вищий навчальний заклад
«Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва»
Sashadidenko12@gmail.com
ORCID: 0009-0004-5084-4508

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ ТА ЄС

Анотація. *Мета полягає у аналізі стану та тенденцій розвитку зовнішньоторговельних відносин України та країн ЄС, визначенні ключових торговельних партнерів і товарних потоків, обґрунтуванні перспективних напрямів поглиблення співпраці. Об'єктом дослідження є зовнішньоторговельні відносини, потоки товарів між Україною та країнами ЄС. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, матеріали Державної служби статистики України. Результати. Встановлено, що ключовим партнером України у зовнішньоторговельній діяльності є країни ЄС. Визначено основних партнерів України за обсягами експорту та імпорту товарів. Проаналізовано структуру експорту. Практична цінність. Дослідження допоможе сфокусувати зусилля на розвитку галузей, які є затребувані на ринку, що дасть можливість бути успішними в конкурентній боротьбі, стане чинником забезпечення економічного розвитку.*

Ключові слова: *зовнішньоторговельна діяльність; економічне співробітництво; торговельні партнери; структура експорту; структура імпорту; Європейський ринок.*

JEL code classification: F10, F13, F15, O24

Постановка проблеми. Зовнішньоторговельна діяльність відіграє важливу роль у розвитку економіки країни, росту її ВВП та забезпеченні добробуту населення. Розпочата росією війна несе не лише політичні загрози, а й економічні ризики. Внаслідок військових дій зруйновано виробничі потужності, логістичні ланцюги, велика кількість підприємств опинилась на окупованих територіях. Ця війна загрожує продовольчій безпеці не лише України, а й світу. Світова спільнота виступає за стабілізацію ситуації, яка призведе до покращення стану зовнішньоторговельної діяльності. Україна протягом тривалого періоду є рівноправним партнером у тор-

© Власенко І. В., Морозова Н. І., Діденко О. І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

гівлі з країнами Європейського Союзу. Навіть у складних умовах війни наша держава постачає товари на світові ринки та закуповує продукцію для своїх потреб.

Серед усіх світових торговельних партнерів Основним торговельним партнером найважливішим для України є Європейський союз, обсяги експорту та імпорту з яким щорічно зростають. Україна має перспективи для збільшення обсягів експорту традиційних товарів до Євросоюзу. Зростання міжнародної торгівлі між нашою державою та країнами ЄС експорту та імпорту між Україною та країнами ЄС відображає взаємну зацікавленість у зміцненні економічних відносин.

На сьогоднішній день вкрай важливо розуміння основних перспектив та тенденцій в торгівлі між нашою країною та країнами ЄС. Це сприятиме формуванню прогнозів та нових концепцій, допоможе спрямувати зусилля на розвиток найбільш перспективних та затребуваних галузей виробництва, що в свою чергу покращить економічне становище держави в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед науковців, що займаються питаннями зовнішньоекономічних відносин України та Європейського Союзу, слід відзначити вітчизняних та закордонних вчених. Так, в роботі Шуба М. В., Макарчук К. О. проаналізовано стан зовнішньої торгівлі між Україною, Польщою та країнами Балтії. Авторами наголошується на перевагах членства в ЄС та необхідності європейської інтеграції як шляху до успішної торгівлі на європейському ринку [1].

У статті Poliakova, J., Shayda, O., Drebot, N. і Myronova, M. дан аналіз динаміки експортно-імпортних потоків товарів між Україною та країнами Європейського Союзу. Підкреслена необхідність та пріоритетність торговельної співпраці між нашою державою та країнами ЄС [2].

Стаття Сагайдак І., Чорної Т., Балагури О. присвячена аналізу досягнень України на шляху до підписання Угоди про оцінку відповідності та прийняття промислової продукції, яка може стати одним із способів усунення технічних бар'єрів у торгівлі між Україною і ЄС [3].

В роботі Сівової, Т. зосереджено увагу на перспективах євроінтеграції для України [4].

В статті Сухецької К.В. показано, що аграрний сектор економіки попри війну та економічну нестабільність відіграє важливу роль в забезпечення експортного потенціалу України. Автором наголошено на важливості державної підтримки та сприяння міжнародної спільноти для подальшого розвитку аграрної галузі [5].

Мережко В.М. доведено, що скорочення обсягів експорту товарів відбувається за період повномасштабного вторгнення росії. Автори праці також роблять висновок, що відбувається переорієнтація експортної структури та посилення залежності від аграрного комплексу. Зокрема, звернуто увагу на чинники, що впливають на тенденцій експорту [6].

Атаманчук З.А. було відзначено, що наша держава, завдяки спроможності аграрного сектору виробляти низку агропродовольчих товарів здатна забезпечити власну продовольчу безпеку та виступає одним із найбільших гарантів продовольчої безпеки у світі [7].

Окремі аспекти розвитку сучасної міжнародної торгівлі розглянуто в низці праць зарубіжних науковців. Цікавим напрямом досліджень є проблематика змін у секторальній економічній структурі в контексті сталого розвитку. Так, у праці Savona and Ciarli зауважено на проблемах екологічно чистого виробництва у світі та його впливі на міжнародну торгівлю. Автори розглядають екологічну політику в контексті інновацій і розвитку [8]. Вплив міжнародної торгівлі на економічне зростання досліджено у праці Bardi and Hfaiedh [9]; значення відкритості торгівлі, прямих іноземних і внутрішніх інвестицій для економічного зростання азійських країн розглядається в публікації Bakari and Tiba [10]; вплив торгівлі на економічне зростання досліджено у статті Farahane and Heshmati [11], де, зокрема, розглянуто теорії та докази цього впливу на прикладі Південної Африки. У праці Ji et al. проаналізовано, як міжнародна торгівля сприяє економічній стійкості, та доведено, що експорт стимулює зростання ВВП і прискорює покращення можливостей імпорту в довгостроковій перспективі. Причинно-наслідковий зв'язок між ВВП та експортом вказує на те, що експорт є визначальним фактором сталого економічного зростання. Зроблено висновок, що імпорт сприяє експортному виробництву, а зростання експорту розширює можливості для імпорту [12].

Формулювання цілей статі. В сучасних умовах зміни в зовнішньоторговельній діяльності України відбуваються дуже швидко. Для визначення основних партнерів у зовнішньоторговельній діяльності важливо бачити географічну структуру та обсяги торгівлі нашої держави з країнами ЄС; розуміти потреби тих регіонів які є перспективними у майбутньому. Важливо також визначити які групи товарів являють найбільшу зацікавленість для імпортерів.

Мета статті полягає у аналізі стану та тенденцій розвитку зовнішньоторговельних відносин України та країн ЄС, визначенні ключових торговельних партнерів і товарних потоків, обґрунтуванні перспективних напрямів поглиблення співпраці.

Виклад основного матеріалу. Ключовим партнером України у зовнішньоторговельній діяльності є країни ЄС. У 2023 році 65% всього експорту та 51 % імпорту приходилось саме на країни ЄС. На початок 2025 року на країни ЄС припадало понад 59% всього експорту України, що становило понад 24,8 млрд. дол. США та близько 50,5% імпорту, що становило 35,7 млрд.дол. США.

Частка країн ЄС в загальній структурі експорту є вагомою. Так, якщо у 2020 році загалом українських товарів експортовано на суму 49191,8 млн. дол. США, то до країн ЄС – на суму 18604,9 млн. дол. США, тобто 37,8 %. У 2021 році цей показник складав 37,82 %; у 2022 році – 63,19 %; у 2023 – 65,76 %, а у 2024 році – 59,49 % (табл. 1).

За обсягом експорту українських товарів основними країнами ЄС є: Польща, Німеччина, Іспанія, Італія, Нідерланди, Румунія, Бельгія, Болгарія, Угорщина та Чехія. У 2024 році експорт у ці країни склав 81,2 % від загального до країн ЄС. Протягом досліджуваного періоду (2020-2024 роки) ці країни наростили обсяги експорту.

Загалом у 2024 році порівняно з 2020 роком експорт до країн ЄС збільшився в 1,3 рази. Зростання експорту свідчить не лише про зміцнення торговельних зв'язків України з країнами ЄС, а й про високу якість української продукції, яка успішно адаптувалася до вимог Європейських стандартів та гідно себе зарекомендувала на ринку ЄС.

Вагома частка у загальному імпорті товарів до України також належить країнам ЄС. Так, у 2020 році вона складала 43,91%; у 2021 році – 39,74%; у 2022 – 48,76; у 2023 – 51,19%; 2024 – 50,45 %.

Розглядаючи географічну структуру імпорту видно, що найбільша частка припадає на такі країни, як: Болгарія (3,33 %), Греція (2,92 %), Італія (3,64 %), Німеччина (7,61 %), Польща (9,88 %), Румунія (2,42 %), Словаччина (2,83 %), Угорщина (2,29 %), Франція (2,29 %), Чехія (3,50 %) [13].

Отже, слід відзначити, що є взаємна зацікавленість у співпраці між Україною та ЄС.

Таблиця 1

Динаміка експорту та імпорту товарів Україною у 2020–2024 роках

Рік	Зовнішньоторговельний оборот товарів			
	Всього		Країни ЄС	
	млн. дол. США	% до попереднього року	млн. дол. США	% до попереднього року
Експорт товарів				
2020	49191,8	98,3	18604,9	89,7
2021	68072,3	138,4	26793,0	149,4
2022	44135,6	64,8	27890,7	104,1
2023	37584,3	85,2	24715,9	88,6
2024	41733,3	111,0	24829,8	100,5
Імпорт товарів				
2020	54336,1	89,4	23859,7	95,4
2021	72843,1	134,1	28954,3	125,2
2022	55295,7	75,9	26962,4	93,1
2023	63763,5	115,3	32641,4	121,1
2024	70770,6	111,0	35713,3	109,4

Джерело: складено за даними [13]

Розглядаючи експортний потенціал нашої держави, слід відзначити, що в ньому переважають продукти рослинного походження, жири та олії тваринного походження. Не менш важливе місце займають недорогоцінні метали та вироби з них, електротехнічне обладнання, мінеральні продукти, готові харчові продукти а також деревина і вироби з неї. Слід відзначити також, що протягом досліджуваного періоду 2020-2024 років, збільшився експорт живих тварин та продуктів тваринного походження у 2,4 рази, продуктів рослинного походження у 2 рази, жирів та олій тваринного або рослинного походження у 1,8 рази.

Провідні позиції товарного експорту України в 2024 р.: соняшникова олія (12,3 % від загального товарного експорту), кукурудза (12,2 %), пшениця (9 %), чорні метали (7,4 %) та залізна руда (6,7 %) (рис. 1).

Найвагоміше місце в структурі експорту України належить продуктам рослинного походження. Саме на цю групу товарів припадає 32,4 % у загальній структурі експорту (з них на зернові культури – 22,6 %) і 27,3 % в структурі експорту до країн ЄС (зернові – 15,8 %).

Ринок зернових культур відіграє важливу роль у забезпеченні глобальної та національної продовольчої безпеки, посиленні експортних можливостей України та зростанні її ВВП. В Україні протягом тривалого часу виробництво зерна значно перевищує його внутрішнє споживання. В Україні немає достатніх потужностей для зберігання та переробки продукції, оскільки переважна більшість з них розташована в зоні бойових дій. У мирний час порти відвантажували до 8 млн тонн зерна щомісяця [14].

За період 2020–2024 років вітчизняний експорт насіння с.г культур, зокрема зернових та олійних збільшився у шість разів і досяг рівня 122 млн дол. США. І відповідно зменшився їх імпорт. Такі зміни в обсягах експорту-імпорту зумовлені появою спроможності України виробляти самостійно гібридне насіння, яке в подальшому експортуватиметься до ЄС. Слід також відзначити, що відбулося падіння обсягів його споживання, внаслідок скорочення посівних площ, у зв'язку з окупацією цих територій росією.

В той самий час відбувається збільшення посівних площ під такі культури, як жито, овес, льон, насіння цукрових буряків, тощо.

Очікується, що у 2026 році збільшиться експорт зернових та олійних, який в подальшому щорічно зростатиме в середньому на 10–15 %. В перспективі імпорт буде в межах 350–400 млн. дол. США.

У 2024 році загальний імпорт насіння зернових, олійних, цукрових буряків та овочів складав 381,3 млн. дол., що у % співвідношенні на 3,2% більше до попереднього [15].

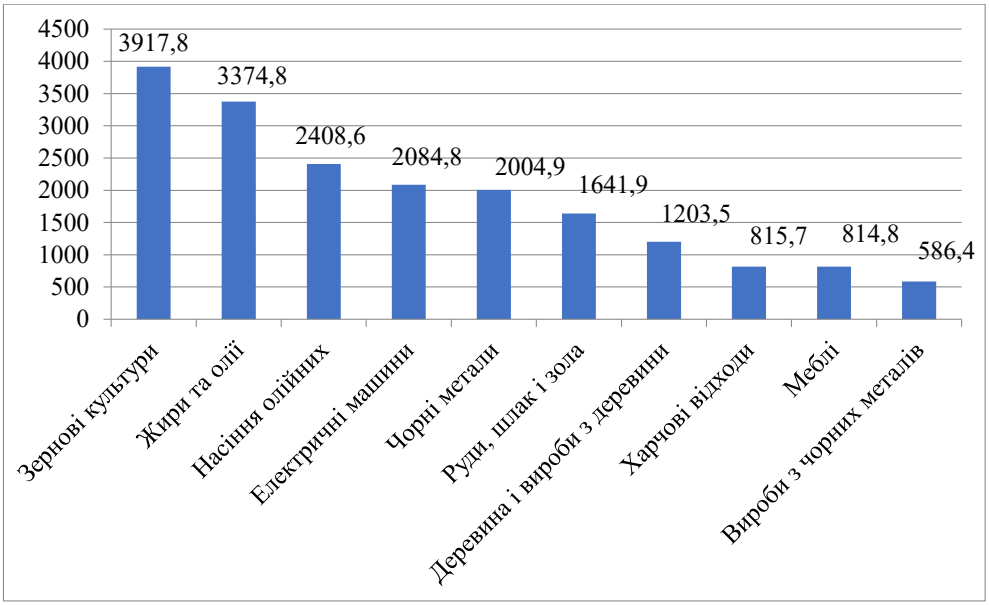

Рис. 1. Експорт з України товарів до ЄС, 2024 рік

Джерело: складено за даними [13]

Аналізуючи експортний зерновий потенціал України, можна сказати, що у 2024 році він був більший на 20% ніж до попереднього року і становив 9,4 млрд. дол. Максимально за свою історію наша держава реалізовувала зерна у 2021 році (50,8 млн. тон на суму 122,3 млрд. дол). Навіть при зростанні фізичних обсягів експорту на 20%, сам виторг у наших експортерів збільшився лише на 13% (до 9,4 млрд. дол), на що вплинуло зниження цін на світових ринках**.**

Стосовно інших культур, то тут його займає кукурудза, де кількість продукції складає 29,6 млн. тон. На суму 5,1 млрд. дол.

За обсягами експорту лідерами є кукурудза (29,6 млн.т. – 5,1 млрд дол. США); пшениця (20,7 млн т – 3,7 млрд. дол. США). Окрім того значно зросли обсяги експорту рису (у 35 разів), вівса (у 7 разів), жита (у 1,8 рази). Попри таке зростання, питома вага зернових у структурі експорту впала до 22,6 %. Таке відносне зниження у 2024 році пояснюється значим зростанням питомої ваги інших товарів [16].

За останні роки незалежності України. Наша держава входить до 5 найбільших імпортерів органічної продукції до Європейського Союзу. Найбільш перспективними позиціями залишаються кукурудза, пшениця, соняшник та продукти переробки соняшнику. Стосовно продукції тваринництва, то наша держава одержала восьме місце, та 2 місце по кормових зернових. Конкурентна перевага органічної продукції є важливою складовою конкурентоспроможності економіки України [17]. Таким чином, саме виробництво органічної продукції може стати перспективним напрямком аграрного сектору України.

Для успішної співпраці вітчизняних підприємств з країнами ЄС слід багато зробити: це і модернізація обладнання підприємств, і гармонізація стандартів продукції з вимогами європейських країн, і виробництво інноваційної продукції, здатної зацікавити європейських споживачів.

Якщо ж розглядати український експорт, то доволі значний відсоток представлений сировиною та напівфабрикатами, іншими словами, продукцією з низькою доданою вартістю. В майбутньому, при поглибленні інтеграційних процесів економіки нашої держави в економіку ЄС, малий та середній бізнес одержить мотиваційні стимули для свого розвитку, та відповідно, зростатиме, відсоток продукції з високою доданою вартістю.

Слід також відзначити, що нові ринки це не лише отримання прибутків а і забовязання та вимоги щодо адаптації законів, які стимулюють підвищувати якість товарів до стандартів споживача продукції. В подальшому, це сприятиме перетворенню України у виробника якісних товарів для світу.

Висновки. Основним торговельним партнером для України є Європейський союз, обсяги експорту та імпорту з яким щорічно зростають. Україна має перспективи для збільшення обсягів експорту традиційних товарів до Євросоюзу. Зростання експорту та імпорту між Україною та країнами ЄС відображає взаємну зацікавленість у зміцненні економічних відносин. Проте, уряду слід докласти більше зусиль для того, щоб аграрну сировину в структурі експорту почала замінювати продукція харчової промисловості, а гірничо-металургійну – продукція машинобудування. З поглибленням інтеграції України в економіку ЄС зростатиме частка продукції з високою доданою вартістю.

Перспективами подальших досліджень буде розгляд особливостей міжнародної торгівлі окремих регіонів України з країнами ЄС з урахуванням специфіки регіонів та їх економічного потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Шуба М. В., Макарчук К. О. Зовнішньоторговельні відносини України, Польщі та країн Балтії в контексті розширення Європейського Союзу *Бізнес Інформ.* 2025 № 8 С. 80–87. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-8_0-pages-80_87.pdf

2. Poliakova J., Shayda O., Drebot N., Myronova M. Foreign trade relations of Ukraine with the EU countries. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej W Poznaniu*. 2025. № 107 (4). URL: https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/znwsb/article/view/2018

3. Сагайдак І., Чорна Т., Балагура О. «Промисловий безвіз»: Інтеграція України до європейського ринку промислових товарів. *Економіка та суспільство*, 2023. № (47). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2182/2108

4. Сівова Т. Перспективи вступу України до Європейського союзу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2025. № (73). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5894

5. Сухецька К. В., Новак І. М., Пітель Н. Я. Інвестиційний вимір експортно-імпортної діяльності аграрної галузі України *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 283–292. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2025_8_0_283_292&lang=en&year=2025

6. Мережко В. М. Розвиток експортного потенціалу України в умовах геополітичних викликів *Бізнес Інформ.* 2025 № 4. С. 25–32. URL: https://mail.business-inform.net/article/?abstract=2025_4_0_25_32&lang=en&year=2025

7. Атаманчук З. А., Приймак Є. О. Зовнішня торгівля України з країнами ЄС на сучасному етапі *Бізнес Інформ* 2025 № 2. С. 39–46. URL: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-2_0-pages-39_46.pdf

8. Savona, M., & Ciarli, T. Structural changes and sustainability. A selected review of the empirical evidence. *Ecological economics*, 2019. № (159), p. 244–260. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800917313265

9. Bardi, W., & Hfaiedh, M. A. International trade and economic growth: evidence from a panel ARDL-PMG approach. *International Economics and Economic Policy*, 2021. № (18), p. 847–868. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s10368-021-00507-4

10. Bakari, S., & Tiba, S. The Impact of Trade Openness, Foreign Direct Investment and Domestic Investment on Economic Growth: New Evidence from Asian Developing Countries. *Economic Research Guardian*, 2019. № 9 (1), p. 46–54. URL: https://www.ecrg.ro/files/p2019.9(1)2y3.pdf

11. Farahane, M. J., & Heshmati, A. Trade and Economic Growth: Theories and Evidence from the Southern African Development Community. IZA DP No. 13679. *Institute of Labor Economics*. 2020. URL: https://www.iza.org/publications/dp/13679/trade-and-economic-growth-theories-and-evidence-from-the-southern-african-development-community

12. Ji, X., Dong, F., Zheng, C., & Bu, N. The Influences of International Trade on Sustainable Economic Growth: An Economic Policy Perspective. *Sustainability*, 2022. № 14 (5), 2781 URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/5/2781

13. Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 12.02.2026).

14. Ринок зерна: наслідки війни. URL: https: //pigua.info/uk/post/rinok-zerna-naslidki-vijni

15. Інститут аграрної економіки прогнозує щорічне зростання експорту насіння URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3976654-institut-agrarnoi-ekonomiki-prognozue-soricne-zrostanna-eksportu-nasinna.html

16. Україна у 2023/2024 МР експортувала 57,5 мільйона тонн зернових та олійних URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3885013-ukraina-u-20232024-mr-eksportuvala-575-miljona-tonn-zernovih-ta-olijnih.html

17. Куди прямує додана вартість: яку органічну продукцію експортують, а що реалізують удома URL:https://agroportal.ua/publishing/analitika/kudi-pryamuye-dodana-vartist-yaku-organichnu-produkciyu-eksportuyut-a-shcho-realizuyut-udoma

References:

1. Shuba M. V., Makarchuk K. A. (2025) Zovnishn′otorhovi vidnosyny Ukrayiny, Pol′shchi ta krayin Baltiyi v konteksti rozshyrennya Yevropeys′koho Soyuzu. [Foreign trade relations of Ukraine, Poland and the Baltic countries in the context of EU enlargement] *Biznes Inform*, no. 8_80-87. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-8_0-pages-80_87.pdf (in Ukrainian)

2. Polyakova J., Shayda O., Drebot N., Myronova M. (2025) Foreign trade relations of Ukraine with the EU countries *Zeszyty Naukove Wyższej Szkoły Bankowej W Poznaniu*. no. 107 (4). Available at: https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/znwsb/article/view/2018

3. Sagaydak I., Chernaya T., Balagura O. (2023) “Promyslovyy bezviz”: Integratsiya Ukrayiny do yevropeys′koho rynku promyslovykh tovariv. [“Industrial Visa-free”: Integration of Ukraine into the European industrial market] *Ekonomika i obshchestvo*, no. (47). Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2182/2108. (in Ukrainian)

4. Seva, T. (2025). Perspektyvy vstupu Ukrayiny do Yevropeys′koho Soyuzu v umovakh voyennoho stanu. [Prospects of Ukraine joining the European Union under martial law] *Ekonomika i obshchestvo*, (73). Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5894 (in Ukrainian)

5. Sukhetskaya K. V., Novak I. M., Pitel' N. YA. (2025) Investytsiynyy vymir eksportno-importnoyi diyal′nosti ahrarnoyi haluzi Ukrayiny. [Investment dimension of export-import activity of Ukraine’s agricultural sector] *Biznes Inform*. № 8. 283–292. Available at: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2025_8_0_283_292&lang=en&year=2025 (in Ukrainian)

6. Merezhko V. M. (2025) Rozvytok eksportnoho potentsialu Ukrayiny v umovakh heopolitychnykh vyklykiv. [Development of Ukraine’s export potential under geopolitical challenges] *Biznes Inform*. №4. 25-32. Available at: https://mail.business-inform.net/article/?abstract=2025_4_0_25_32&lang=en&year=2025 (in Ukrainian)

7. Atamanchuk Z. A., Priymak Ye. A. (2025) Zovnishnya torhivlya Ukrayiny z krayinamy YES na suchasnomu etapi. [Ukraine’s foreign trade with the EU countries at the current stage] *Biznes Inform*. № 2. 39-46. Available at: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-2_0-pages-39_46.pdf (in Ukrainian)

8. Savona, M., & Ciarli, T. (2019). Structural changes and sustainability. A selected review of the empirical evidence. *Ecological economics*, (159), 244–260. Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800917313265

9. Bardi, W., & Hfaiedh, M. A. (2021). International trade and economic growth: evidence from a panel ARDL-PMG approach. *International Economics and Economic Policy*, (18), p. 847–868. Available at: https://link.springer.com/article/10.1007/s10368-021-00507-4

10. Bakari, S., & Tiba, S. (2019). The Impact of Trade Openness, Foreign Direct Investment and Domestic Investment on Economic Growth: New Evidence from Asian Developing Countries. *Economic Research Guardian*, no. 9 (1), p. 46–54. Available at: https://www.ecrg.ro/files/p2019.9(1)2y3.pdf

11. Farahane, M. J., & Heshmati, A. (2020). Trade and Economic Growth: Theories and Evidence from the Southern African Development Community. IZA DP No. 13679. *Institute of Labor Economics*. Available at: https://www.iza.org/publications/dp/13679/trade-and-economic-growth-theories-and-evidence-from-the-southern-african-development-community

12. Ji, X., Dong, F., Zheng, C., & Bu, N. (2022). The Influences of International Trade on Sustainable Economic Growth: An Economic Policy Perspective. *Sustainability*, 14 (5), 2781. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/5/2781

13. Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine] Available at: https://www.ukrstat.gov.ua (in Ukrainian)

14. Rynok zerna: naslidky viyny. [Grain market: consequences of the war] Available at: https://pigua.info/post/rinok-zerna-naslidki-vijni. (in Ukrainian)

15. Instytut ahrarnoi ekonomiky prohnozuye shchorichne zrostannya eksportu nasinnya. [Institute of Agrarian Economics forecasts annual increase in seed export] Available at: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3976654-institut-agrarnoi-ekonomiki-prognozue-soricne-zrostanna-eksportu-nasinna.html (in Ukrainian)

16. Ukrayina u 2023/2024 MR eksportuvala 57,5 milijona tonn zernovykh ta olijnykh. [Ukraine exported 57.5 million tons of grains and oilseeds in 2023/2024 marketing year]. Available at: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3885013-ukraina-u-20232024-mr-eksportuvala-575-miljona-tonn-zernovih-ta-olijnih.html (in Ukrainian)

17. Kudy pryamuye dodana vartist′: yaku orhanichnu produktsiyu eksportuyut, a shcho realizuyut udoma. [Where value added goes: which organic products are exported and what is sold domestically] Available at: https://agroportal.ua/publishing/analitika/kudi-pryamuye-dodana-vartist-yaku-organichnu-produkciyu-eksportuyut-a-shcho-realizuyut-udoma (in Ukrainian)

Vlasenko I. V., *Doctor of Economics, Professor,*
Professor of the Department of Economics and Trade Entrepreneurship
Private Higher Educational Establishment
"Vinnytsia Institute of Designing of Clothes and Entrepreneurship"
vlasenkoivol@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3909-1179
Morozova N. I., *Honored Worker of Culture,*
Associate Professor of the Department of Fundamental Disciplines
Private Higher Educational Establishment
"Vinnytsia Institute of Designing of Clothes and Entrepreneurship"
ORCID: 0009-0007-4360-2967
Didenko O. I., *Master Student*
Private Higher Educational Establishment
"Vinnytsia Institute of Designing of Clothes and Entrepreneurship"
Sashadidenko12@gmail.com
ORCID: 0009-0004-5084-4508

PROBLEMS AND PROSPECTS OF FOREIGN TRADE RELATIONS BETWEEN UKRAINE AND THE EU

Abstract. *The purpose of the study is to comprehensively analyze the current state, structure and trends in the development of foreign trade relations between Ukraine and the countries of the European Union. Methodology. In the process of research, general scientific and special methods were used: induction and deduction, cause-and-effect relationships, analysis and synthesis; abstract-logical; tabular. Conclusions. Based on the analysis of statistical information on the volumes of exports and imports, it was established that the key partners of Ukraine in foreign trade activities are the EU*

countries. The main partners of Ukraine in terms of the volumes of exports and imports of goods were identified. It was established that during the studied period, products of plant origin prevailed; fats and oils of animal or plant origin. The main positions of organic product exports were considered. The competitive advantage of organic products is an important component of the competitiveness of the Ukrainian economy. The directions of development of successful cooperation of domestic enterprises with EU countries are determined. It is noted that one of the problems of Ukrainian exports is that a significant share in its structure is represented by raw materials and semi-finished products, that is, products with low added value. Scientific novelty. The scientific article improves the understanding of current trends in international trade between Ukraine and the EU. The idea of promising directions of international trade between Ukraine and the EU has been further developed. Practical value. By analyzing the structure of trade between Ukraine and the EU and understanding its trends, we can focus efforts on the development of industries that are in demand in the market, which will allow us not only to be successful in competition, but also to become a factor in ensuring economic development. Understanding the features and trends in the development of foreign trade relations between Ukraine and the EU will contribute to the formation of new concepts and forecasts, attracting investments, increasing budgets, and developing micro- and macroeconomic processes in the Ukrainian state. Prospects for further research will include consideration of the features of international trade of individual regions of Ukraine with EU countries, taking into account the specifics of the regions and their economic potential.

Keywords: *foreign trade activity; economic cooperation; trading partners; export structure; import structure; European market.*

Дата надходження статті: 17.02.2026
Дата прийняття статті: 11.03.2026
Дата публікації статті: 02.04.2026

ISSN: 2519-884X

DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-12
УДК [338.43:330.33-027.236]:504.06

Карпенко А. В., *д.е.н., професор,*
професор кафедри економіки та митної справи
Національний університет «Запорізька політехніка»
andriikarpenko.v@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5717-4349
Левченко С. А., *PhD в галузі управління та адміністрування,*
доцент кафедри бізнесу та управління
Національний університет «Запорізька політехніка»
levchenkophd@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6569-909X

СТРАТЕГІЯ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН КЛІМАТУ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВ ТА СТВОРЕННЯ КЛІМАТИЧНО ОРІЄНТОВАНОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ СИСТЕМИ

Анотація. *У статті констатовано, що зміни клімату становлять серйозну загрозу для ля економічного розвитку агропідприємств та продовольчої системи. Проаналізовано сучасні наукові дослідження та практичні підходи з адаптації аграрного сектору до кліматичних змін. Обгрунтовано необхідність розробки Стратегії адаптації до змін клімату, яка б забезпечувала комплексний підхід до управління ризиками, ресурсами та виробничими процесами агропідприємств. Підкреслено, що її реалізація сприятиме формуванню кліматично орієнтованої та ресурсоефективної продовольчої системи. Наголошено, що фінансові стимули та розвиток інноваційних агротехнологій є ключовими чинниками успішної реалізації Стратегії з адаптації, а комплексне поєднання управлінських і адаптаційних заходів забезпечить впровадження інноваційних кліматично-орієнтованих бізнес-моделей та створення кліматично-орієнтованої продовольчої системи.*

Ключові слова: *адаптація до змін клімату, кліматичні виклики, кліматичні зміни, адаптаційна стратегія, бізнес-моделі, кліматично орієнтована продовольча система, ресурсоефективна продовольча система.*

JEL code classification: M10, M21, O13, Q13, Q18, Q54

Постановка проблеми. У сучасних умовах зміна клімату стала одним із визначальних факторів глобального ризику, який безпосередньо впливає на стійкість продовольчих систем, структуру агровиробництва та життєздатність аграрного сектору. Підвищення середньої температури, посилення частоти та інтенсивності екстремальних погодних явищ, зміна режимів опадів і зростання інтенсивності посух та повеней істотно збільшують невизначеність у плануванні виробничих процесів, знижують врожайність традиційних культур, підривають родючість ґрунтів і ставлять під загрозу доступ до водних ресурсів. Саме ці зміни створюють системні виклики для продовольчих систем, що поєднують усі елементи від виробництва й переробки до розподілу та споживання продуктів харчування [1, с.293].

Продовольчі системи вже наразі демонструють високий рівень вразливості: регіональні збої у виробництві продовольства, підвищення цін на основні продукти та зниження продовольчої безпеки вразливих груп. Усе це свідчить про недостатню здатність агробізнесу адаптуватися до кліматичних зрушень [2, с.34]. Тож, розробка Стратегії адаптації до змін клімату стає не просто бажаною, а критично необхідною передумовою збереження стабільності продовольчих систем. Вона має поєднувати технологічні, управлінські, фінансові та соціальні інструменти, спрямовані на підвищення стійкості виробництва, зменшення ризиків, формування кліма-

© Карпенко А. В., Левченко С. А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

тично розумної та ресурсоефективної продовольчої системи. Це передбачає не лише впровадження інновацій у виробництво – таких як прецизійне землеробство, цифрові рішення для моніторингу стану ґрунтів і прогнозування погоди чи кліматично адаптовані сорти рослин – але й комплексне переосмислення моделей управління ресурсами, механізмів фінансової підтримки агробізнесу, нормативно-правового забезпечення та адаптаційних практик.

Отже, розробка та впровадження стратегії адаптації агропідприємств до змін клімату є ключовою передумовою їх економічного розвитку та важливим чинником формування нової, кліматично розумної й ресурсоефективної продовольчої системи, здатної гарантувати продовольчу безпеку як для нинішніх, так і для майбутніх поколінь.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання адаптації агробізнесу до змін клімату досить активно обговорюється науковцями на сторінках наукових публікацій – від концептуальних моделей кліматично розумного сільського господарства, що інтегрують підвищення продуктивності, стійкості й пом'якшення впливів, до прикладних робіт із впровадження новітніх агротехнологій і практик управління ресурсами. Зокрема, Школьний О., Вернюк Н., Клименко Л., Мовчанюк А., Чукіна І. аналізують вплив кліматичних змін, екстремальних погодних явищ і соціально-економічних диспропорцій на доступність населення до безпечного та повноцінного харчування. Автори підкреслюють значимість технологічних, генетичних і цифрових інновацій, зокрема точного землеробства, біотехнологій, штучного інтелекту та вертикального фермерства, у підвищенні продуктивності сільськогосподарського виробництва, раціоналізації використання природних ресурсів і зниженні негативного впливу на довкілля [3, с.49]. Шевченко А.А., Петренко О.П. та Заєць М.В. аналізують вплив кліматичних змін на агробізнес України, підкреслюючи необхідність адаптації до змін клімату через диверсифікацію виробництва та впровадження інноваційних технологій (AI, цифровий моніторинг) [1, с.294]. Брич В., Борисяк О. та Брич В. акцентують, що зростання чутливості до зміни клімату зумовлює перезавантаження розуміння сталого розвитку у напрямі посилення кліматичної нейтральності та раціонального природокористування. Ідентифікація ризиків кліматичних змін в аграрному природокористуванні зумовлює необхідність у впровадженні ефективних кліматично-нейтральних інновацій, що є можливим за умови розробки та реалізації стратегії адаптації до змін клімату [4, с.339]. Гришова І., Балян А., Антонік І. та ін. фокусують увагу на застосуванні штучного інтелекту в розвитку кліматично розумного сільського господарства як інструменту адаптації до кліматичних викликів та оптимізації аграрних процесів [5, с.126]. Саламаха І., Півторак Я., Гордійчук Н., Гордійчук Л., Германович О. систематизують основні кліматичні ризики для агробізнесу та підкреслюють значимість політики державної підтримки агровиробників у реалізації заходів з адаптації до змін клімату [6, с.49]. Гафурова О. та Шовкун В.В. аргументують важливість заохочення агробізнесу до впровадження технологій кліматично розумного сільського господарства, наголошуючи, що їх застосування залежить від правових механізмів розвитку кліматично розумного сільського господарства та нормативного забезпечення адаптації аграрного сектору до кліматичних змін [7, с.166]. Наразі ж, запроваджені в Україні норми, якими регулюються відносини у сфері адаптації агробізнесу до зміни клімату, містяться в розрізнених нормативно-правових актах, переважно стратегічного або концептуального характеру. До того ж, їхні положення інколи навіть носять неузгоджений та суперечливий характер [7, с.167].

Отже, проведений аналіз наукових публікацій свідчить про наявність значного масиву досліджень, що охоплюють практичні підходи до адаптації агробізнесу до змін клімату. Водночас у сучасних наукових працях все ще зберігаються суттєві прогалини, зокрема щодо розробки гнучкої адаптаційної стратегії агробізнесу, спрямованої на формування нової, кліматично розумної та ресурсоефективної продовольчої системи, здатної забезпечити продовольчу безпеку як для нинішніх, так і для майбутніх поколінь, що самеі підкреслює необхідність подальших досліджень з даної тематики.

Формулювання цілей статті. Мета статті – обґрунтувати значення розробки та впровадження стратегії адаптації агропідприємств до змін клімату як інструменту забезпечення їх

економічного розвитку та формування кліматично розумної, ресурсоефективної та стійкої продовольчої системи, здатної гарантувати продовольчу безпеку для нинішніх і майбутніх поколінь.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростанням масштабів і глибини кліматичних змін, що набувають системного характеру та формують нові виклики для аграрного сектору. Підвищення середньорічних температур, зростання частоти екстремальних погодних явищ, деградація ґрунтів, дефіцит водних ресурсів та зміни агрокліматичних зон безпосередньо впливають на продуктивність сільського господарства [2, с.35], стабільність аграрних ринків і продовольчу безпеку. За оцінками Intergovernmental Panel on Climate Change [8], аграрний сектор є одним із найбільш уразливих до кліматичних змін і водночас вагомим джерелом викидів парникових газів, що обумовлює необхідність його комплексної трансформації.

Для України проблема адаптації агробізнесу до кліматичних змін набуває особливої актуальності з огляду на високу частку аграрного сектору у структурі національної економіки та його значення для експортного потенціалу держави. Зокрема, підвищення середньої приземної температури та зміни режиму опадів призвели до змін у термінах і тривалості вегетаційних періодів, що вплинуло на врожайність і якість сільськогосподарських культур [1, с.293]. Зміщення агрокліматичних зон, деградація ґрунтового покриву та зростання числа екстремальних погодних явищ, таких як посухи та повені, призвело до зниження врожайності та втрат врожаю [9, с.3], а відтак і змусило аграріїв переходити на посухостійкі культури або використовувати більш інноваційні системи зрошення, що в умовах війни надто складно [10, с.12]. До того ж, підвищення температури та зміни режиму опадів призвели до розширення ареалу багатьох шкідників і хвороб, збільшення частоти їх появу і відповідно до збільшення витрат на виробництво сільськогосподарської продукції, зростання цін на продовольчому ринку та зниження економічної доступності продуктів харчування [11, с.166].

Втім, сільське господарство саме впливає на кліматичні зміни, продукуючи значні обсяги викидів парникових газів. Зокрема, сумарні викиди парникових газів в Україні у секторі «Сільське господарство» у 2023 р. зросли на 1,41 % порівняно з попереднім роком, у тому числі за рахунок зростання викидів парникових газів від обробітку сільськогосподарських ґрунтів на 3,88 % порівняно із 2022 р., що пов'язано зі значно більшим обсягом зібраного урожаю та більшими обсягами внесення мінеральних добрив. Водночас скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин, зокрема великої рогатої худоби, призвело до зниження викидів парникових газів у 2023 р. відносно 2022 р. (для категорій «Кишкова ферментація» на 6,11 % та «Поводження з гноєм» на 2,98% [12].

Все це вимагає від аграріїв розробки та впровадження стратегії адаптації до змін клімату, яка поєднає технологічні інновації, управлінські рішення та фінансові механізми підтримки. Мова йде, насамперед, про диверсифікацію виробництва, використання посухостійких сортів

Таблиця 1

Сумарні викиди парникових газів агробізнесом України протягом 1990–2023 рр., кт CO_{2-e} за джерелами походження

Джерела походження вуглецевих викидів	Обсяги вуглецевих викидів, kt CO2-eq.			Відхилення, %	
	1990	2022	2023	від 1990	від 2022
3.A. Кишкова ферментація	45,230.87	7,117.04	6,682.12	-85.23	-6.11
3.B. Поводження з гноєм	7,176.14	2,250.66	2,183.53	-69.57	-2.98
3.C. Вирощування рису	242.40	11.62	47.31	-80.48	307.14
3.D. Сільськогосподарські угіддя	33,810.37	22,651.66	23,529.49	-30.41	3.88
3.G. Вапнування	2,592.08	110.00	65.95	-97.46	-40.05
3.H. Внесення сечовини	568.93	356.57	446.89	-21.45	25.33
Разом	89,620.79	32,497.55	32,955.28	-63.23	1.41

Джерело: [12]

культур, оптимізацію структури посівних площ, впровадження точного землеробства, цифрових технологій моніторингу, водоощадних систем зрошення, відновлення родючості ґрунтів, а також розвиток страхових і фінансових механізмів управління кліматичними ризиками. Такий підхід забезпечить синергію між економічною ефективністю та екологічною збалансованістю агробізнесу, що має стати основою формування кліматично розумної продовольчої системи [13, с.24].

Особливої уваги в контексті адаптації аграрного сектору до змін клімату потребує підтримка дрібних фермерських господарств, які через обмежений доступ до фінансових ресурсів не можуть самостійно впроваджувати інноваційні кліматично орієнтовані технології. У зв'язку з цим, важливим напрямом такого переходу є підтримка дрібних сільгоспвиробників, які не можуть дозволити собі інноваційні кліматично орієнтовані технології через обмежений доступ до фінансування. Тому при розробці державних і регіональних програм економічного розвитку необхідно передбачити заходи «зеленого» фінансування, котрі забезпечуватимуть сільгоспвиробників позиками та консультативною підтримкою вітчизняних фінансових установ і міжнародних партнерів [10, с.32].

У зв'язку з цим, за твердженням експертів, зокрема Русан В.М та ін. [10, с.35] основними напрямами державної політики, пов'язаними з побудовою кліматично орієнтованого агробізнесу, повинні бути:

– регламентація сільськогосподарської діяльності для забезпечення екологічної безпеки аграрного виробництва і зменшення техногенно-аграрного навантаження на довкілля. З цією метою необхідно продовжувати адаптацію вітчизняного законодавства до діючих принципів та директив ЄС, зокрема принципу «перехресної відповідальності» (rules on cross-compliance), «гарних сільськогосподарських та екологічних умов» (GAEC – Standards for good agricultural and environmental condition of land) та ін. [10, с.35];

– організаційно-економічна підтримка аграріїв щодо впровадження ними заходів, спрямованих на функціонування в умовах змін клімату [14];

– розробка та впровадження аграріями Стратегії адаптації до змін клімату, заснована на диверсифікація, яка насамперед передбачатиме структурну перебудову сільськогосподарського виробництва відповідно до кліматичних змін. Очікується, що внаслідок таких змін підприємства аграрного сектора суттєво втратять у виробництві кукурудзи (на 40 %), пшениці (близько 10 %) і соняшнику (понад половину площ). Скоротиться також виробництво сої та ріпака. Проте ці зміни є необхідними, оскільки у сільському господарстві частка посівних площ під технічними культурами (насамперед, соняшником) нині знаходиться в межах 35–50 % залежно від регіону, що є неприпустимим порушенням екологічних вимог. Оскільки такі сівозміни дозволяють отримувати лише короткостроковий економічний зиск, а у довгостроковій перспективі призводить до деградації угідь і зниження врожаю [10, с.36].

Втім, переконані, що розробка та впровадження Стратегії адаптації агробізнесу до змін клімату має передбачати комплексну послідовність дій, починаючи з оцінки кліматичних ризиків та вразливості підприємств, визначення основних загроз для врожайності, родючості ґрунтів, водних ресурсів і економічних показників. На цій основі мають формуватися цілі адаптації, визначатися пріоритетні с/г культури та виробничі процеси, розроблятися технологічні та управлінські заходи, що включатимуть впровадження кліматично адаптованих сортів культур, прецизійного землеробства, сучасних систем зрошення, цифрового моніторингу та внутрішніх протоколів управління ризиками. До того ж Стратегія має передбачати фінансове забезпечення кожного із заходів через систему страхування кліматичних ризиків, пільгове кредитування та інвестиції у ресурсоефективні технології, а також навчальний компонент, спрямований на підвищення обізнаності працівників у застосуванні кліматично орієнтованих технологій.

Реалізація Стратегії має супроводжуватись системним моніторингом ефективності заходів адаптації та коригування її векторів відповідно до змін клімату. Лише за такої послідовності дій з розробки та реалізації Стратегії адаптації можливо забезпечити зниження кліматичних ризиків для агропідприємств, підвищення їх економічної стійкості та конкурентоспроможно-

сті, раціоналізацію використання природних ресурсів і формування кліматично орієнтованої продовольчої системи, здатної стабільно функціонувати в умовах зростаючої природно-кліматичної невизначеності.

Висновки. Таким чином, за результатами дослідження констатовано, що зміна клімату є одним із ключових чинників трансформації аграрного сектору та продовольчих систем. Підвищення температури, зміна режиму опадів, зростання частоти екстремальних погодних явищ, поширення шкідників і хвороб безпосередньо впливають на врожайність, структуру виробництва, витрати та фінансову стабільність господарств. За таких умов адаптація до змін клімату перестає бути другорядним напрямом діяльності й набуває стратегічного значення як інструмент мінімізації ризиків і водночас чинник економічного зростання. Тож, розробка та впровадження Стратегії адаптації до змін клімату стає не просто бажаною, а критично необхідною передумовою збереження стабільності продовольчих систем. Обґрунтовано, що вона має формуватися комплексним підходом, який поєднуватиме оцінку кліматичних ризиків, визначення пріоритетів розвитку, впровадження кліматично адаптованих і ресурсоефективних технологій, використання фінансових механізмів підтримки та удосконалення управлінських процесів.

Встановлено, що важливою умовою ефективності реалізації такої стратегії є її інтеграція з національними та міжнародними ініціативами у сфері кліматичної політики, а також здійснення постійного моніторингу, здатного забезпечити своєчасне виявлення відхилення від запланованих показників, оцінку економічних та екологічних ефектів впроваджених рішень, а отже, і гнучке управління агробізнесом та продовольчою системою в умовах кліматичної невизначеності. При цьому окремий науковий інтерес становить дослідження впливу адаптаційної стратегії на формування доданої вартості та зміцнення позицій агропідприємств у глобальних ланцюгах продовольчого забезпечення, на що саме і будуть спрямовані подальші дослідження.

Список використаних джерел:

1. Шевченко А.А., Петренко О.П., Заєць М.В. Агробізнес в контексті світових змін. *Modern Economics*. 2025. № 53. С. 291–299. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-43

2. Кривохижа Є.М., Матвійшин А.І., Бринь В.Т. Вплив зміни клімату наврожайність основних сільськогосподарських культур в Україні. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка.* 2024. № 44. С. 33–37 DOI: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-3.5

3. Школьний О.О., Вернюк Н.О., Клименко Л.В., Мовчанюк А.В., Чукіна І.В. Формування інноваційних стратегій щодо забезпечення глобальної продовольчої безпеки в світлі концепції сталого розвитку. *Агросвіт*. 2026. № 2. С. 48–54. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.2.48

4. Брич В., Борисяк О., Брич В. Оцінка ризиків кліматичних змін в аграрному природокористуванні. *Економічний аналіз.* 2024. № 34. С. 338–347. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.02.338

5. Gryshova I., Balian A., Antonik I., Miniailo V., Nehodenko V., Nyzhnychenko Y. Artificial intelligence in climate smart in agricultural: toward a sustainable farming future. *Access to Science, Business, Innovation in Digital Economy.* 2024. № 5 (1). С. 125–140. DOI: https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(8)

6. Salamakha I. Yu., Pivtorak Y. I., Hordiychuk N. M., Hordiychuk L. M. (2025). Risks of climate change and their impact on ukraine's agricultural sector. *SWorldJournal*. № 3 (30-03). С. 48–53. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-30-03-060

7. Гафурова О.В., Шовкун В.В. Розвиток законодавства у сфері адаптації сільськогосподарського виробництва до змін клімату. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 84. Част. 2. С. 164–170. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.2.22

8. Intergovernmental Panel on Climate Change: IPCC Expert Meeting on Reconciling Land Use Emissions. (2024). IPCC. URL: https://www.ipcc.ch/event/ipcc-expert-meeting-on-reconciling-land-use-emissions/

9. Дідковська, Л. Сталий розвиток сільськогосподарського сектору: виклики війни та клімату. *Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів*. 2023. №2 (6), С.1–11. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230206.01

10. Русан В.М. та ін. Перспективи розвитку аграрного сектору України в умовах кліматичних змін: анал. доп. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. С. 47. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.09

11. Купріянчик І.П. Вплив зміни клімату на ефективність вирощування сільськогосподарських культур у Рівненській області. *Управління земельними ресурсами, кадастр и моніторинг земель*. 2025. № 4. С. 60–69. DOI: https://doi.org/10.31548/zemleustriy2025.04.04

12. Ukraine's greenhouse gas inventory 1990-2023. (2024). Inventory Report is the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. URL: https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/Ukraine_NID_2025.pdf

13. Жаліла Я. та ін. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2024. 104 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf

14. Moldavan, L., Pimenowa, O., Wasilewski, M., & Wasilewska, N. Sustainable Development of Agriculture of Ukraine in the Context of Climate Change. *Sustainability.* 2023. Vol. 5 (13). 10517. DOI: https://doi.org/10.3390/su151310517

References:

1. Shevchenko, A. A., Petrenko, O. P., & Zaiets, M. V. (2025). Ahrobiznes v konteksti svitovykh zmin. [Agribusiness in the context of global changes]. *Modern Economics – Modern Economics.* Vol. 53, pp. 291–299. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-43

2. Kryvokhyzha, Ye. M., Matviishyn, A. I., & Bryn, V. T. (2024). Vplyv zminy klimatu navrozhainist osnovnykh silskohospodarskykh kultur v Ukraini. [The impact of climate change on the yield of major agricultural crops in Ukraine]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika – Podilian Bulletin: Agriculture, Engineering, Economics.* Vol. 44, pp. 33–37. DOI: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-3.5

3. Shkolnyi, O. O., Verniuk, N. O., Klymenko, L. V., Movchaniuk, A. V., & Chukina, I. V. (2026). Formuvannia innovatsiinykh stratehii shchodo zabezpechennia hlobalnoi prodovolchoi bezpeky v svitli kontseptsii staloho rozvytku. [Formation of innovative strategies for ensuring global food security in the light of the sustainable development concept]. *Ahrosvit – Agrosvit*. Vol. 2, pp.48–54. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.2.48

4. Brych, V., Borysiak, O., & Brych, V. (2024). Otsinka ryzykiv klimatychnykh zmin v ahrarnomu pryrodokorystuvanni. [Assessment of climate change risks in agricultural environmental management]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*. Vol. 34, pp. 338–347. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.02.338

5. Gryshova, I., Balian, A., Antonik, I., Miniailo, V., Nehodenko, V., & Nyzhnychenko, Y. (2024). Artificial intelligence in climate smart agriculture: Toward a sustainable farming future. *Access to Science, Business, Innovation in Digital Economy*. Vol. 5 (1), pp. 125–140. DOI: https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(8)

6. Salamakha, I. Yu., Pivtorak, Y. I., Hordiychuk, N. M., & Hordiychuk, L. M. (2025). Risks of climate change and their impact on Ukraine's agricultural sector. *SWorldJournal*. Vol. 3 (30-03), pp. 48–53. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-30-03-060

7. Hafurova, O. V., & Shovkun, V. V. (2024). Rozvytok zakonodavstva u sferi adaptatsii silskohospodarskoho vyrobnytstva do zmin klimatu. [Development of legislation in the field of adaptation of agricultural production to climate change]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Vol. 84 (2), pp. 164–170. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.2.22

8. Intergovernmental Panel on Climate Change. (2024). *IPCC expert meeting on reconciling land use emissions.* Available at: https://www.ipcc.ch/event/ipcc-expert-meeting-on-reconciling-land-use-emissions/

9. Didkovska, L. (2023). Stalyi rozvytok silskohospodarskoho sektoru: vyklyky viiny ta klimatu. [Sustainable development of the agricultural sector: Challenges of war and climate]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal menedzhmentu, ekonomiky ta finansiv – International Scientific Journal of Management, Economics and Finance*. Vol. 2 (6), pp. 1–11. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230206.01

10. Rusan, V. M., et al. (2024). Perspektyvy rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh klimatychnykh zmin: analit. dop. [Prospects for the development of the agricultural sector of Ukraine under climate change: Analytical report]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen – National Institute for Strategic Studies, p. 47. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.09

11. Kupriyanchyk, I. (2025). The impact of climate change on the efficiency of agricultural crop cultivation in Rivne region. *Scientific and Industrial Journal Land Management, Cadastre and Land Monitoring*. Vol. 84. (2), pp. 164–170. DOI: https://doi.org/10.31548/zemleustriy2025.04.04

12. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine]. (2024). *Ukraine's greenhouse gas inventory 1990–2023*. Available at: https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/Ukraine_NID_2025.pdf

13. Zhalilo, Y., et al. (2024). Priorytety rozvytku realnoho sektora v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: analit. dop. [Priorities for the development of the real sector in the context of war and post-war economic recovery of Ukraine: Analytical report. NISS], 104 p. Available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf

14. Moldavan, L., Pimenowa, O., Wasilewski, M., & Wasilewska, N. (2023). Sustainable development of agriculture of Ukraine in the context of climate change. *Sustainability.* Vol. 5 (13). 10517. DOI: https://doi.org/10.3390/su151310517

Karpenko A. V., *Doctor of Economics, Professor*
Professor of the Department of Economics and Customs
National University Zaporizhzhia Polytechnic
andriikarpenko.v@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5717-4349
Levchenko S. A., *PhD in Management and Administration,*
Associate Professor at the Department of Business and Management
National University Zaporizhzhia Polytechnic
fanatdroid@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6569-909X

CLIMATE CHANGE ADAPTATION STRATEGY AS A FOUNDATION FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AND THE CREATION OF A CLIMATE-ORIENTED FOOD SYSTEM

Abstract. *The article establishes that climate change poses a serious threat to the economic development of agricultural enterprises and the food system, particularly due to the increasing frequency of extreme weather events, droughts, and temperature fluctuations, which negatively affect crop yields and the efficiency of natural resource use. Contemporary scientific research and practical approaches to adapting the agricultural sector to climate change are analyzed. The necessity of developing a Climate Change Adaptation Strategy is substantiated, one that would ensure a comprehensive approach to managing risks, resources, and production processes of agricultural enterprises. It is determined that the Adaptation Strategy should integrate economic, technological, and environmental aspects; include the implementation of climate-smart practices; ensure precise management of water and land resources; promote the use of crop varieties resilient to climate risks; and incorporate agroforestry measures. It is emphasized that the implementation of the Adaptation Strategy should be accompanied by systematic monitoring of the effectiveness of measures, adjustment of priorities in accordance with changing natural and climatic conditions, and integration with national and international climate policy initiatives. The article highlights that the implementation of the Adaptation Strategy will increase agricultural productivity, optimize costs, and strengthen the financial resilience of agricultural enterprises under conditions of climate instability. It is underlined that its implementation will contribute to the formation of a climate-oriented and resource-efficient food system. It is stressed that state support, financial incentives, and the development of innovative agricultural technologies are key factors for the successful implementation of the Adaptation Strategy, while a comprehensive combination of managerial and adaptation measures will ensure the introduction of innovative climate-oriented business models and the establishment of a climate-oriented food system.*

Keywords: *climate change adaptation, climate challenges, climate change, adaptation strategy, business models, climate-oriented food system, resource-efficient food system.*

Дата надходження статті: 27.02.2026
Дата прийняття статті: 20.03.2026
Дата публікації статті: 02.04.2026

Вимоги до статей, що друкуються у «Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)»

Збірник призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та прикладними проблемами економіки, фінансів і кредиту, обліку і аудиту, менеджменту та маркетингу мікро-, мезо- та макрорівня національної та міжнародної економіки. Збірник надає можливість вченим та здобувачам наукових ступенів провести публічну апробацію, а науковій спільноті – ознайомитися з останніми результатами досліджень теоретичних і прикладних проблем національної та міжнародної економіки.

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) включений до Переліку наукових фахових видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути опубліковані основні результати дисертаційних робіт (наказ МОН № 1328 від 21.12.2015 р.). Відповідно до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня 2018 року № 32) Збірнику присвоєно категорію «Б», що затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 № 886.

Збірник виходить 4 рази на рік. Останні дати подання статей:

№ 1 – до 28 лютого; № 2 – до 16 травня; № 3 – до 26 вересня; № 4 – до 14 листопада.

Для участі у формуванні збірника наукових праць необхідно виконати такі дії:

1. Заповнити довідку про автора (посилання).
2. Надіслати статтю, оформлену згідно вказаних вимог на електронну адресу aval@helvetica.ua
3. Увага! У темі листа необхідно обов'язково вказати шифр журналу 8840.
4. Надіслати в електронному вигляді квитанцію про сплату вартості публікації наукової статті. Оплата за публікацію здійснюється після рецензування статті.

Структура статті:

1. **Індекс УДК.**
2. **Прізвище та ініціали автора.**
3. **Відомості про автора** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без абревіатур), e-mail, ORCID (обов'язково).
4. **Назва статті** (до десяти слів).
5. **Анотація мовою статті** (700–800 знаків).
6. **Ключові слова** мовою статті (не менше шести слів або словосполучень).
7. **Код JEL Classification.**
8. **Прізвище та ініціали автора (англійською).**
9. **Відомості про автора (англійською)** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без абревіатур), e-mail.
10. **Назва статті (англійською)**.
11. **Розширена анотація англійською мовою** (від 1800 знаків) містить наступні розділи: постановка завдання, результати дослідження, висновки
12. **Ключові слова** (англійською).
13. **Текст** у структурованому вигляді із виділенням наступних елементів:

13.1 **Постановка проблеми** (постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями);

13.2 **Аналіз останніх досліджень і публікацій** (аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття);

13.3 **Формулювання цілей статті** (постановка завдання);

13.4 **Виклад основного матеріалу** (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів);

13.5 **Висновки** (висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку).

14. **Список використаних джерел** (мовою оригіналу). Бібліографічний опис літературних джерел оформлюється згідно з ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання»

15. **Список використаних джерел в романській абетці (транслітерація) – References, оформлений відповідно до вимог APA (http://www.apastyle.org).**

16. Вказати назву рубрики, в якій має бути надрукована стаття – відповідає назві однієї з наукових спеціальностей галузі знань «Соціальні та поведінкові науки», «Управління та адміністрування»:

051 – Економіка;
71 – Облік і оподаткування;
72 – Фінанси, банківська справа та страхування;
073 – Менеджмент;
75 – Маркетинг;
76 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

Технічні вимоги до оформлення статті:

- Приймаються статті, написані однією із трьох мов: українською, англійською.
- Назва файлу зі статтею – прізвище автора.
- Формат сторінки – А4.
- Поля з усіх боків – 2 см.
- Всі сторінки мають бути у книжковій орієнтації.
- Обсяг статті – не менше 10 друкованих сторінок.
- Окремі елементи статті:
  - Індекс УДК – Times New Roman, 14, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
  - Прізвище та відомості про автора (авторів) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,5;
  - Порожній рядок;
  - Назва статті – Times New Roman, 14, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
  - Порожній рядок;
  - Анотація та ключові слова – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см;
  - Порожній рядок;
  - Код JEL Classification – Times New Roman, 14, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
  - Прізвище та відомості про автора (англійською) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,5;
  - Порожній рядок;
  - Назва статті (англійською) – Times New Roman, 14, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
  - Порожній рядок;
  - Анотація та ключові слова (англійською) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см;
  - Порожній рядок;
  - Текст статті – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см, назви підпунктів виділяються напівжирним шрифтом;

– Порожній рядок;
– Список використаних джерел – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0,5 см, слова «Список використаних джерел» виділяються напівжирним шрифтом;
– Порожній рядок;
– Список використаних джерел (англійською) – References – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0,5 см;

• Оформлення таблиць:

Таблиця 1

Назва таблиці

• Оформлення ілюстрацій:

Рис. 1. Назва рисунку

• Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Word і нумеруються з правого боку:

Формула (1)

• Абзаци позначати тільки клавішею “Enter”, не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша “Tab”).
• Посилання на літературу в тексті необхідно давати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
• Всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела.
• Всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела.
• Кількість джерел у списку літератури повинна складати не менше 10 (з них не менше 4 іноземних).
• Посилання на підручники та науково-популярну літературу не допускаються.
• Назви праць у списку літератури розташовуються в порядку цитування.
• Скорочення слів і словосполучень, окрім загальноприйнятих, не допускається.

Редакція може відхилити статтю, якщо:
• відсутній повний пакет супровідних документів;
• оформлення статті не відповідає зазначеним вище вимогам;
• тематика статті не відповідає профілю видання;
• назва статті не відповідає змісту;
• стаття написана на низькому науковому рівні;
• матеріали повністю або частково публікувалась раніше в інших виданнях або подані до розгляду редакціям інших журналів;

- стаття повністю або частково чужа (автор вчинив плагіат);
- порушена в статті проблема втратила актуальність.

Автори несуть відповідальність за точність наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо.

Усі матеріали, що надсилаються для публікації, проходять рецензування. Рішення про публікацію статті приймає редколегія.

Рукописи, які відхилила редакційна колегія, авторам не повертаються.

Редакція залишає за собою право скорочувати, правити текст і змінювати назву статті.

Сподіваємося на плідну співпрацю!

Редакційна колегія
Збірника наукових праць Таврійського державного
агротехнологічного університету
(економічні науки)

Для нотаток