

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

DOI: 10.31651/2076-5843-2026-2
ISSN 2707-5036 (Print)

ВІСНИК
ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Серія
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

BULLETIN
OF THE CHERKASY
BOHDAN KHMELNYTSKY
NATIONAL UNIVERSITY

ECONOMIC SCIENCES

TOM 30
VOLUME 30

№ 2. 2026
NUMBER 2. 2026

Черкаси, 2026
Cherkasy, 2026

**Засновник, редакція, видавець і виготовлювач –
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького**

Ідентифікатор медіа R30-01515 відповідно до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення (рішення від 31.10.2023 №1224).

Журнал для економістів, управлінців, аналітиків, фінансистів, маркетингологів, підприємців, викладачів, науковців, аспірантів, студентів.

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань України категорії «Б», в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора наук і кандидата наук (доктора філософії) згідно з Наказом МОН України від 15 жовтня 2019 року № 1301 (додаток 8).

№2 (Том 30. 2026) наукового журналу «Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки» рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (протокол № 10 від 16.04.2026 року).

*Журнал індексується в міжнародних наукометричних базах **Index Copernicus (ICV 2024 = 70.95); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).***

Редакційна колегія:

Яценко О. В., д.е.н., проф., Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (головний редактор); Кирилюк Є. М., д.е.н., проф., Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (заступник головного редактора); Прощаликіна А. М., к.е.н., доц., Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (відповідальний секретар); Зачосова Н. В., д.е.н., проф., Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького; Кібальник Л. О., д.е.н., проф., Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького; Сацевич В., доктор наук, професор, Університет ім. Макмастера (м. Гамільтон, Канада); Васілахе А., доктор філософії, проф., Білефельдський університет (м.Білефельд, Німеччина); Воронько-Невіднича Т. В., д.е.н., проф., Полтавський державний аграрний університет; Краус Н. М., д.е.н., проф., Київський національний університет будівництва і архітектури; Дубініна М. В., д.е.н., професор, Миколаївський національний аграрний університет

За дотримання права інтелектуальної власності, достовірність матеріалів та обґрунтування висновків відповідають автори.

Адреса редакційної колегії:

18031, Черкаси, бул. Шевченка, 81
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, к.205
тел: +380931190863; e-mail: etime.cnu@gmail.com
З електронною версією журналу можна ознайомитися за адресою: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

©Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2026
©Автори статей

**Founder, editorial, publisher and manufacturer –
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy**

Media identifier R30-01515 according to the Register of Media Entities of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting (decision of 31.10.2023 No. 1224).

The journal is for economists, managers, analysts, financiers, marketers, entrepreneurs, teachers, scientists, graduate students, students.

Journal is entered into the «List of scientific professional editions of Ukraine of category «B» in which results of dissertational researches in competition for scientific degrees of doctor of science and candidate of science (PhD) may be published by a Decree of MES of Ukraine dd 15.10.2019 № 1301 (Annex 8).

Issue 2 (Volume 30, 2026) of the scientific journal «Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky national university. Economic sciences» is recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (protocol number 10 dated 16.04.2026).

*The journal are indexed in an international scientific and metric databases **Index Copernicus (ICV 2024 = 70.95); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).***

Editorial board:

Yatsenko O., Doctor of Economics science, professor, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Cherkasy, Ukraine), (chief editor); Kyryliuk Ye., Doctor of Economics science, professor, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Cherkasy, Ukraine), (deputy executive editor); Proshchalykina A., PhD in Economics, Associate Professor, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Cherkasy, Ukraine) (executive secretary); Zachosova N., Doctor of Economics science, professor, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Cherkasy, Ukraine); Kibalnyk L., Doctor of Economics science, professor, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Cherkasy, Ukraine); Satzewich V., Dr, Professor, McMaster University (Hamilton, Canada); Vasilache A., Dr, Professor, Bielefeld University (Bielefeld, Germany); Voronko-Nevidnycha T., Doctor of Economics science, professor, Poltava State Agrarian University (Poltava, Ukraine); Kraus N., Doctor of Economics science, professor, Separate Structural Unit “Institute of Innovative Education of the Kyiv National University of Construction and Architecture” (Kyiv, Ukraine); Dubinina M, Doctor of Economics science, professor, Mykolaiv National Agrarian University (Mykolaiv, Ukraine).

The authors are responsible for the observance of the intellectual property right, for the reliability of the materials and for the substantiation of the conclusions.

Editorial office address:

18031, Cherkasy, Shevchenko Blvd., 81
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, ap. 205
+380931190863; e-mail: etime.cnu@gmail.com

All electronic versions of articles are available on the website edition <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

© Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, 2026

©Copyright by the contributors

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

УДК 339.5:355.01

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-4-17>

ОПАЛЬКО Вікторія Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин, Черкаський
національний університет імені Богдана
Хмельницького, м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-0803-4040>
opalko633@gmail.com

ПРОЩАЛИКІНА Аліна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин, Черкаський
національний університет імені Богдана
Хмельницького, м. Черкаси, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9867-2555>
alina1026@ukr.net

ТРЕТЯК Наталя Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин, Черкаський
національний університет імені Богдана
Хмельницького, м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9457-2645>
natali_m2008@ukr.net

ВПЛИВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НА ЗОВНІШНЮ ТОРГІВЛЮ В УМОВАХ ВОЄННИХ ШОКІВ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Досліджено сучасний стан зовнішньої торгівлі України в умовах воєнного стану та посилення глобальних економічних викликів. Проведено аналіз динаміки експорту та імпорту товарів і послуг України у 2019–2025 роках, визначено ключові тенденції та структурні зміни у зовнішньоторговельній діяльності держави. Встановлено, що внаслідок повномасштабної війни відбулося суттєве поглиблення дисбалансів зовнішньої торгівлі, яке проявилось у значному зростанні від'ємного сальдо торговельного балансу..

Особливу увагу приділено аналізу впливу змін у торговельній політиці Європейського Союзу щодо України, зокрема переходу від режиму автономних торговельних заходів до оновленого механізму регулювання торгівлі в межах Угоди про асоціацію

Запропоновано комплекс заходів щодо мінімізації торговельного дефіциту України, який включає стимулювання імпортозаміщення, розвиток високотехнологічного експорту, підтримку оборонно-промислового комплексу, цифровізацію митних процедур, розвиток експортно-кредитної підтримки та модернізацію виробничої інфраструктури. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню економічної безпеки держави та формуванню передумов для сталого економічного розвитку.

Ключові слова. зовнішня торгівля, торговельна політика, митні режими, експорт, імпорт, імпортозаміщення, світові ринки, кон'юнктура, економічна безпека, євроінтеграція, зовнішньоекономічна діяльність, мито, митні процедури.

Постановка проблеми. Зовнішньоторговельна політика виступає фундаментальним чинником забезпечення стійкості національної економіки, інтеграції країни у глобальні товарні та фінансові ринки, а також захисту економічного суверенітету під впливом перманентних зовнішніх шоків. За своєю внутрішньою архітектонікою торговельна політика є динамічною системою, що поєднує інструменти тарифного та нетарифного регулювання, спрямовані на

досягнення балансу між лібералізацією зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та захистом вітчизняного товаровиробника. Протягом останнього десятиліття торговельна політика України формувалася під впливом глибоких геополітичних зрушень, перш за все — підписання та імплементації Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, а згодом — безпрецедентних викликів повномасштабної війни, які перетворили зовнішню торгівлю на інструмент національної безпеки й економічного виживання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Теоретичні засади лібералізації торговельних відносин та наслідки протекціоністського втручання держави є предметом тривалих дискусій у світовій економічній науці. Українська академічна школа, представлена дослідженнями А. П. Румянцева, Т. М. Циганкової, В. Є. Новицького, Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника, І. Г. Гужви, А. А. Мазаракі, Т. Мельник, Т. Батракової, І. Бураковського, В. Мовчан та інших науковців, глибоко вивчає суперечливий вплив торговельної відкритості на перехідну економіку, що перебуває в стані війни. Експерти наголошують, що в умовах воєнного стану торговельна політика втрачає виключно фіскальний характер і набуває регуляторно-захисної домінантності, яка повинна вирішувати завдання фінансової безпеки, стримування інфляційних процесів та запобігання критичному відтоку капіталу.

Історично митна політика України еволюціонувала від високих протекціоністських бар'єрів пострадянського періоду до глибокої лібералізації в рамках членства у Світовій організації торгівлі (СОТ) та створення Поглибленої і всеохопної зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) з ЄС. Проте воєнні дії 2022–2026 років змусили державу застосовувати гібридні підходи. За даними аналізу регулювання ЗЕД, у період дії воєнного стану державна політика збалансовувала протилежні вектори: лише протягом 2022 року було запроваджено 10 заходів лібералізації та одночасно 9 заходів протекціонізму, орієнтованих на захист внутрішнього ринку та забезпечення критичного імпорту. Головними інструментами регулювання стали ліцензування експорту та імпорту, встановлення експортних квот та податків, імпорتنі тарифи, специфічні правила внутрішнього оподаткування імпорту та жорсткий валютний контроль.

Метою статті є дослідження сучасного стану зовнішньої торгівлі України в умовах воєнного стану, виявлення основних причин формування торговельного дефіциту, оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на розвиток експортно-імпортних процесів, а також обґрунтування комплексу заходів державної торговельної політики, спрямованих на мінімізацію торговельного дисбалансу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Структура та динаміка зовнішньоторговельного обороту України є важливими показниками стану національної економіки та рівня її інтеграції у світове господарство. Зовнішньоторговельний оборот охоплює сукупний обсяг експорту та імпорту товарів і послуг країни за певний період та відображає інтенсивність міжнародних економічних зв'язків.

Упродовж останніх років зовнішня торгівля України зазнала суттєвих змін під впливом глобальних економічних процесів, пандемії COVID-19, повномасштабної війни та трансформації логістичних маршрутів (табл.1).

Аналіз даних зовнішньоторговельного балансу України за 2005–2025 рр. свідчить про нестабільність зовнішньоекономічної діяльності держави та переважання імпорту над експортом протягом майже всього досліджуваного періоду. У 2005 році зовнішньоторговельне сальдо України було позитивним і становило 3 697 млн грн, або 0,8 % до ВВП, що свідчило про відносну рівновагу між експортом та імпортом. Проте вже з 2006 року розпочався стійкий тренд формування від'ємного сальдо, спричинений випереджаючим зростанням імпорту споживчих товарів та енергоносіїв на тлі повільної модернізації експортноорієнтованих галузей. У період економічного піднесення 2007–2008 років дефіцит торговельного балансу стрімко поглибився, досягнувши у 2008 році 75 729 млн грн, або 8,0 % до ВВП.

Світова фінансова криза 2008–2009 років призвела до різкого стиснення внутрішнього попиту та девальвації гривні, що дозволило тимчасово зменшити негативне сальдо у 2009 році до 1,7 % до ВВП. Відновлення ділової активності у 2010–2013 роках супроводжувалося

повторним накопиченням дисбалансів, які досягли критичного піка у 2013 році з дефіцитом у 123 763 млн грн (8,5 % до ВВП).

Таблиця 1 – Зовнішньоторговельний баланс України з 2005 по 2025 роки, млн. грн.

Рік	Номінальний ВВП, млн,грн	Експорт		Імпорт		Сальдо	
		млн,грн	% до ВВП	млн,грн	% до ВВП	млн,грн	% до ВВП
2005	441452	227252	51,5	223555	50,6	3697	0,8
2006	544153	253707	46,6	269200	49,5	-15493	-2,8
2007	720731	323205	44,8	364373	50,6	-41168	-5,7
2008	948056	444859	46,9	520588	54,9	-75729	-8,0
2009	913345	423564	46,4	438860	48,0	-15296	-1,7
2010	1082569	549365	50,7	580944	53,7	-31579	-2,9
2011	1316600	707953	53,8	779028	59,2	-71075	-5,4
2012	1408889	717347	50,9	835394	59,3	-118047	-8,4
2013	1454931	681899	46,9	805662	55,4	-123763	-8,5
2014	1566728	770121	49,2	834133	53,2	-64012	-4,1
2015	1979458	1044541	52,8	1084016	54,8	-39475	-2,0
2016	2383182	1174625	49,3	1323127	55,5	-148502	-6,2
2017	2982920	1430230	47,9	1618749	54,3	-188519	-6,3
2018	3558706	1608890	45,2	1914893	53,8	-306003	-8,6
2019	3974564	1636416	41,2	1947599	49,0	-311183	-7,8
2020	4194102	1637399	39,0	1681526	40,1	-44127	-1,1
2021	5459574	2224704	40,7	2286067	41,9	-61363	-1,1
2022	5191028	1840563	35,5	2712325	52,3	-871762	-16,8
2023	6537825	1868904	28,6	3237014	49,5	-1368110	-20,9
2024	7658659	2252428	29,4	3702410	48,3	-1449982	-18,9
2025	8931194	2262587	25,3	4630533	51,8	-2367946	-26,5

Джерело: опрацьовано автором на основі [8; 14; 15]

Політична та економічна криза 2014–2015 років, спричинена анексією Криму та збройним конфліктом на Донбасі, призвела до втрати значної частини промислового потенціалу. Девальвація національної валюти та вимушене скорочення імпорту дещо покращили показники сальдо у 2015 році (-2,0 % до ВВП), після чого розпочався період поступової географічної переорієнтації вітчизняного експорту на ринки ЄС. У довоєнному 2021 році Україна досягла історично високих обсягів товарообігу завдяки сприятливій кон'юктурі на світових ринках агропродукції та металів, зафіксувавши відносно помірний дефіцит на рівні 1,1 % до ВВП.

Воєнний злам чітко простежується за динамікою торговельного балансу у доларовому еквіваленті. Якщо у 2021 році експорт товарів становив рекордні 68,0 млрд дол. США, то вже у першому кварталі 2022 року відбулося падіння до 9,4 млрд дол. через блокаду портів та хаос логістики. Загальний експорт за 2022 рік скоротився на 35,1 %, або до 44,1 млрд дол. США, тоді як імпорт зменшився менш суттєво на 23,9 %, або до 55,3 млрд дол. США, що сформувало дефіцит у розмірі 11,1 млрд дол. США (табл.2).

Протягом 2023–2025 років негативне сальдо продовжувало стабільно зростати, зафіксувавши у 2025 році абсолютний рекорд дефіциту 44,4 млрд дол. США. Це вказує на формування стійкої структурної імпортозалежності воєнної економіки, яка змушена імпортувати паливо, обладнання для енергетики, транспортні засоби та продукцію військового призначення для підтримання життєдіяльності системи на тлі обмеженого експортного

Оцінка показників зовнішньої торгівлі України супроводжується значними розбіжностями між митною статистикою Державної митної служби та даними платіжного балансу Національного банку України. За методологією платіжного балансу НБУ дефіцит поточного рахунку у 2025 році зріс до 34,2 млрд дол. США, або 16,0 % від ВВП порівняно з 16,9 млрд дол.

США, або 8,9 % від ВВП у 2024 році. Цей розрив пояснюється коригуванням вартості імпортованих товарів до цін FOB, а також врахуванням неформальних каналів імпорту та гуманітарних поставок. Яскравим прикладом є суттєва переоцінка історичних даних НБУ у зв'язку з уточненням статистики щодо поштових відправлень та технічної допомоги. Початкові дані імпорту через поштові канали за 2024 рік були скориговані регулятором у бік збільшення з 228 млн дол. США до 3,5 млрд дол. США, а за перший квартал 2025 року до 1,6 млрд дол. США проти початкової оцінки у 53 млн дол. США. Обсяги технічної допомоги за 2024 рік також зазнали перегляду у бік зростання з 1,2 млрд дол. США до 2,8 млрд дол. США.

Таблиця 2 – Динаміка зовнішньої торгівлі в умовах воєнного стану

Рік	Експорт, млрд \$	Зміна експорту	Імпорт, млрд \$	Зміна імпорту	Сальдо, млрд \$	Ключові чинники
2021 (довоєнний)	68,0	+38,2%	72,7	+30,1%	-4,8	Довоєнний рекорд — базис порівняння
2022 - I кв.	9,4	-35%	11,0	-19%	-1,6	Початок вторгнення, блокування портів, хаос логістики
2022 - I пів.	22,0	-24%	26,0	-18,6%	-4,0	Блокада Чорного моря, руйнування Маріуполя, зупинка металургії
2022 (рік)	44,1	-35,1%	55,3	-23,9%	-11,1	Морська блокада, руйнування Сходу і Півдня, заборона торгівлі з РФ/Білоруссю
2023 - I кв.	10,3	-26,1%	15,5	+11,2%	-5,2	Зернова угода частково діє
2023 - I пів.	19,0	-10%	~30,0	+15%	-11,0	Сальдо погіршилося на 317% , вихід РФ із зернової угоди
2023 (рік)	36,2	-17,9%	63,6	+15,0%	-27,4	Зростання імпорту для відновлення, скорочення експорту
2024 (рік)	41,7	+15,3%	70,8	+11,3%	-29,0	Перше помітне відновлення, альтернативний морський коридор
2025	40,4	- 3%	84,8/	+20%	-44,4	Зростання залежності від імпорту, рекордний дефіцит

Джерело: опрацьовано автором на основі [1; 8; 9; 11; 12; 15]

Ці коригування підтверджують гіпотезу про наявність значного пласта тіньового імпорту та транскордонної електронної комерції, які фінансуються за рахунок заощаджень населення та не враховуються у традиційних митних деклараціях, поглиблюючи реальний макроекономічний дефіцит. Попри це, зведений платіжний баланс України за 2025 рік було зведено з рекордним профіцитом у 12,8 млрд дол. США завдяки припливу іноземних грантів та кредитів на фінансовий рахунок, що дозволило уникнути різкого знецінення національної валюти та наростити міжнародні резерви до 57,3 млрд дол. США.

Динаміка зовнішньої торгівлі України формувалася під впливом не лише внутрішніх факторів, а й суттєвих змін кон'юнктури світових товарних ринків. Для експортно орієнтованих галузей визначальними стали коливання світових цін на продовольство, енергоносії, метали та добрива, зміна глобального попиту, порушення логістичних ланцюгів, а також трансформація

торговельної політики ключових партнерів. У 2022-2023 роках світові ринки характеризувалися різким зростанням цін на зернові культури, рослинні олії, енергоресурси та добрива внаслідок скорочення поставок із Чорноморського регіону. Для українських експортерів це створювало потенційну можливість отримання додаткової валютної виручки за рахунок високих світових цін. Проте позитивний ціновий ефект значною мірою був нівельований фізичним скороченням обсягів експорту через блокування морських портів, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, зростання логістичних витрат і страхових премій. Експортери зіштовхнулись із зростанням собівартості виробництва, транспортних витрат та дефіциту оборотного капіталу. Для вітчизняних імпортерів зміна світової кон'юнктури мала подвійний ефект. У 2022 р. високі світові ціни на нафту, природний газ та іншу сировину суттєво збільшили виробничі витрати підприємств, посилили інфляційний тиск та негативно вплинули на фінансові результати [16; 17].

Таким чином, у короткостроковому періоді високі світові ціни на окремі види товарів компенсували частину втрат від скорочення фізичних обсягів експорту, проте в середньостроковій перспективі вирішальне значення мали не цінові чинники, а можливість забезпечення безперервної логістики, диверсифікації ринків збуту, адаптації виробничих процесів до умов воєнного стану та інтеграції до європейських торговельних ланцюгів.

Вплив війни на зовнішню торгівлю України продемонстрував глибоку регіональну асиметрію. Території, які перебували під окупацією або безпосередньо в зоні ведення бойових дій, зазнали тотального руйнування виробничого та експортного потенціалу.

У Донецькій області зафіксовано падіння експорту на 96,0 % та імпорту на 92,7 %, у Луганській області — падіння експорту на 94,8 % та імпорту на 95,3 %, а у Херсонській області — падіння на 86,2 % за обома напрямками. Це супроводжувалося катастрофічним скороченням кількості активних суб'єктів ЗЕД: у Донецькій області залишилося лише 73 діючих експортери, у Херсонській — 58, Запорізькій — 56, а в Луганській — лише 31 компанія.

Натомість регіони центральної та західної України продемонстрували здатність до швидкої адаптації. Завдяки державній програмі релокації підприємств окремі області зафіксували значний приріст показників зовнішньої торгівлі. Найкращі результати продемонструвала Черкаська область, де експорт у 2022 році зріс на 46,5 % порівняно з довоєнним показником.

Львівська область, з огляду на своє географічне розташування, перетворилася на ключовий логістичний та митний хаб держави, забезпечуючи транзит товарних потоків через сухопутні кордони з ЄС, зокрема з Польщею. Структурні зрушення у Львівській області характеризувалися різким зростанням імпорту продукції оборонного та технологічного призначення (електричні машини, засоби наземного транспорту, зброя) та активізацією експорту продовольчих товарів.

Фізична спроможність здійснювати зовнішню торгівлю критично залежала від трансформації логістики. Основним досягненням торговельної політики стало створення та забезпечення безпеки Українського морського коридору, який почав діяти після виходу РФ із Чорноморської зернової ініціативи. Станом на лютий 2025 року цим маршрутом було транспортовано понад 100 млн тонн вантажів, з яких 65 млн тонн склала сільськогосподарська продукція. Загалом з моменту запуску коридору обсяг перевезень перевищив 197 млн тонн, у тому числі 117 млн тонн агроекспорту.

Проте постійні ворожі обстріли портової та енергетичної інфраструктури Одеси, Чорноморська та Південного призвели до зниження сумарного вантажообігу морських портів у 2025 році на 14,6 %, до 82,2 млн тонн порівняно з 2024 роком. Дунайський логістичний вузол, який у перші роки війни обробляв значні обсяги товарів, у 2025 році знизив завантаженість до 8 млн тонн через повернення вантажопотоків до глибоководних портів Чорного моря.

Для стабілізації логістики активно залучалася фінансова допомога міжнародних партнерів: ЄС надав 50 млн євро на модернізацію прикордонних переходів, а США виділили 35 млн дол. на розвиток інфраструктури портів Дунаю за проектом RELINC.

Сучасний географічний та товарний профіль України відображає глибоку структурну переорієнтацію на ринки Європейського Союзу на тлі формування хронічної залежності від технологічного імпорту з Китаю.

У 2025 році країни ЄС забезпечили 57,8 % усього українського експорту та 46,7 % імпорту. Сукупний товарообіг з ЄС становив 62,9 млрд дол. США, де експорт дорівнював 23,3 млрд дол., а імпорт 39,6 млрд дол. США. Це призвело до розширення дефіциту у торгівлі з європейським блоком до 16,2 млрд дол. США.

Водночас зафіксовано стрімке зростання ролі Китаю як ключового постачальника промислових товарів. Товарообіг з КНР у 2025 році досяг 21 млрд дол. США, або 16,8 % від загального обсягу. При цьому імпорт з Китаю зріс до 19,2 млрд дол. США, тоді як експорт України до КНР скоротився до 1,8 млрд дол., сформувавши рекордний двосторонній дефіцит у розмірі 17,4 млрд дол. США (табл.3).

Торгівля з країнами СНД остаточно втратила стратегічне значення, скоротившись до 5,2 % в експорті та 0,9 % в імпорті.

Таблиця 3 – Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами України в 2025 році

Експорт		Імпорт	
Країни	Частка в експорті, %	Країни	Частка в імпорті, %
Країни ЄС	57,8	Країни ЄС	46,7
Туреччина	6,8	Китай	22,7
Країни СНД	5,2	Туреччина	7,3
Китай	4,5	США	5,5
Єгипет	3,8	Індія	2,1
США	2,6	Велика Британія	1,7
Індія	2,1	Японія	1,3
Велика Британія	1,6	Південна Корея	1,1
Алжир	1,6	В'єтнам	1,1
Ліван	1,3	Швейцарія	1,1
Ірак	1	Країни СНД	0,9
Інші країни	11,7	Інші країни	8,5

Джерело: опрацьовано автором на основі [14; 15; 18].

Аналіз ключових двосторонніх відносин демонструє значну концентрацію торговельних потоків на обмеженій кількості держав-партнерів, де Польща та Німеччина утримують провідні позиції у європейському векторі, а Китай домінує в азійському напрямку.

Товарний експорт України зазнав регресивних структурних змін, що виражається у посиленні його сировинного характеру. Агропромисловий комплекс став монопольним джерелом надходження іноземної валюти, забезпечуючи понад половину загального експорту, що становить 55,8 % у 2025 році.

У розрізі окремих товарних позицій АПК товарами -лідерами є соняшникова олія 5,22 млрд дол. США, кукурудза 3,90 млрд дол., пшениця 2,99 млрд дол., соєві боби 1,33 млрд дол. та м'ясо птиці 1,09 млрд дол. Натомість експорт чорних металів та виробів з них продемонстрував катастрофічне падіння з 16,0 млрд дол. у 2021 році до 4,7 млрд дол. у 2025 році. Промислові ніші з високою доданою вартістю зберегли стійкість: експорт кабельно-провідникової продукції становив 1,41 млрд дол., виробів з деревини та паперу 1,98 млрд дол., а меблевої продукції 939,8 млн дол. США (табл.4).

Незважаючи на загальне просідання експорту послуг, сфера інформаційних технологій (комп'ютерні послуги) продемонструвала ознаки відновлення після дворічного спаду. За підсумками 2025 року експортна виручка ІТ-сектору зросла на 3,3% і склала 6,66 млрд дол. США або близько 6,7 млрд дол. США за округленими даними НБУ, забезпечивши приріст у 210 млн дол. США порівняно з 2024 роком. Особливо успішним став грудень 2025 року, коли експортна виручка зросла на 26% порівняно з даними за листопад і становила 685 млн дол. США, що є абсолютним рекордом за останні три роки. ІТ-сектор наразі формує 42% усього експорту послуг України та близько 12% сукупного експорту товарів і послуг разом узятих.

Таблиця 4 – Експорт товарів з України за основними групами у 2019–2025 рр., млрд. дол США

Товарна група	Рік						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Продовольчі товари (АПК)	22,1	22,2	27,8	23,2	21,8	23,0	22,5
Метали та вироби з них	10,8	8,5	16,0	5,5	3,9	4,2	4,7
Машини, обладнання, транспорт	5,5	5,1	6,5	3,4	2,7	3,2	3,6
Мінеральні продукти (руди)	3,6	3,8	6,8	2,8	2,5	2,8	3,0
Інші товари	8,1	9,6	11,1	9,3	11,2	8,4	6,5
Разом	50,1	49,2	68,2	44,2	42,1	41,6	40,3

Джерело: опрацьовано автором на основі [8; 14; 17].

Основним покупцем українського програмного забезпечення та ІТ-послуг залишаються США 2,39 млрд дол. США. Високу динаміку зростання у 2025 році продемонстрували ринки Латвії 62%, Фінляндії 52% та Угорщини 39%, тоді як найбільше скорочення зафіксовано в напрямку Австрії та Австралії.

Позитивні економічні очікування представників ІТ-бізнесу суттєво покращилися: згідно з дослідженням IT Research Ukraine, 33% керівників компаній очікують зростання індустрії у 2026 році. Проте ключовими ризиками для сталого розвитку галузі залишаються питання мобілізації та бронювання військовозобов'язаних працівників, а також обмеження щодо закордонних бізнес-відряджень для укладання нових контрактів.

Під впливом повномасштабного вторгнення Росії на територію України відбулися структурні зрушення в імпорті товарів та послуг (табл 5). Дані таблиці відображають динаміку товарної структури імпорту України у 2019–2025 рр. та свідчать про суттєве зростання загальних обсягів імпорту, а також зміну пріоритетів у товарній структурі ввезення продукції в умовах економічних трансформацій і воєнного стану.

Таблиця 5 – Імпорт товарів в Україну за основними групами у 2019-2025 роках, млрд дол США

Товарна група	Рік						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Машини, устаткування, транспорт	18,2	16,5	22,1	15,2	20,5	26,0	34,1
Продукція хімічної промисловості	9,5	9,2	11,8	7,5	9,2	10,8	12,5
Паливно-енергетичні товари	12,0	8,5	13,5	13,0	11,5	10,2	10,5
Продовольчі товари	5,8	6,1	7,5	6,8	7,1	7,5	8,2
Інші товари	14,7	13,5	15,0	12,0	15,2	18,0	19,5
Разом	60,2	53,8	69,9	54,5	63,5	72,5	84,8

Джерело: опрацьовано автором на основі [8; 14; 15; 18].

Найбільшу частку в імпорті протягом усього досліджуваного періоду займають машини, устаткування та транспортні засоби. У 2019 році їх обсяг становив 18,2 млрд дол. США, а у 2025 році зріс до 34,1 млрд дол. США, що є найвищим показником серед усіх товарних груп. Особливо

помітне зростання спостерігається у 2024–2025 рр., що пов'язано з потребами відновлення інфраструктури, імпортом техніки, обладнання, транспортних засобів та продукції оборонного призначення. Падіння у 2022 році до 15,2 млрд дол. США пояснюється початковим шоком від повномасштабної війни, руйнуванням логістики та скороченням ділової активності.

Імпорт продукції хімічної промисловості також демонструє тенденцію до зростання. Якщо у 2019 році його обсяг становив 9,5 млрд дол. США, то у 2025 році вже 12,5 млрд дол. США. Це пов'язано зі збільшенням потреб у фармацевтичній продукції, добривах, хімічних матеріалах та засобах промислового виробництва.

Важливе місце у структурі імпорту займають паливно-енергетичні товари. Найвищого значення їх імпорт досяг у 2021 році 13,5 млрд дол. США, що було зумовлено високими світовими цінами на енергоносії та значною залежністю України від імпортних енергоресурсів. У 2022–2025 рр. обсяги імпорту паливно-енергетичних товарів залишалися стабільно високими на рівні 10–13 млрд дол. США, що свідчить про збереження енергетичної залежності держави.

Імпорт продовольчих товарів протягом досліджуваного періоду характеризувався поступовим зростанням з 5,8 млрд дол. США у 2019 році до 8,2 млрд дол. США у 2025 році. Це свідчить про розширення внутрішнього попиту на окремі види харчової продукції, а також про збільшення частки імпортних товарів на внутрішньому ринку.

Група «інші товари» також демонструє позитивну динаміку: обсяг імпорту зріс із 14,7 млрд дол. США у 2019 році до 19,5 млрд дол. США у 2025 році. Це пояснюється розширенням асортименту імпортової продукції та збільшенням потреб економіки у різноманітних товарах виробничого й споживчого призначення.

Загальний обсяг імпорту за аналізований період зріс із 60,2 млрд дол. США у 2019 році до 84,8 млрд дол. США у 2025 році. Найбільше скорочення спостерігалось у 2020 році під впливом пандемії COVID-19 та у 2022 році через початок повномасштабної війни. Проте вже у 2023–2025 рр. імпорт почав швидко відновлюватися, що було пов'язано з потребами економіки у відбудові інфраструктури, забезпеченні енергетичної безпеки та підтримці внутрішнього ринку.

Зовнішня торгівля України у 2024–2025 роках увійшла у стан глибокої структурної деформації, де стрімке зростання імпорту критично випереджає експортний потенціал. Сучасна торговельна модель тримається виключно на залученні масштабної фінансової допомоги міжнародних партнерів, яка покриває торговельний дефіцит та підтримує стабільність національної валюти. Проте у середньостроковій перспективі така модель створює значні геополітичні та макроекономічні ризики.

Згортання європейського «торговельного безвізу» у червні 2025 року та повернення квот чітко вказують на те, що сировинний аграрний експорт України натрапив на жорсткі регуляторні бар'єри в ЄС, які будуть посилюватися в процесі євроінтеграції. Основним інституційним чинником впливу на зовнішню торгівлю України у 2025 році став перехід від режиму повної лібералізації до селективного обмеження експорту з боку Європейського Союзу.

Режим Автономних торговельних заходів (АТЗ), який передбачав одностороннє скасування європейських мит та квот для підтримки української економіки з червня 2022 року, офіційно завершив свою дію 5 червня 2025 року. Незважаючи на заклики Верховної Ради України щодо продовження АТЗ без обмежень для збереження стійкості воєнної економіки, з 6 червня 2025 року ЄС відновив дію тарифних квот на імпорт 30 категорій українських аграрних товарів.

Новий захисний механізм, закріплений у переглянutoму тексті Угоди про поглиблену і всеосяжну зону вільної торгівлі (DCFTA), що набув чинності 29 жовтня 2025 року, запровадив жорсткі інструменти регулювання. Було активовано механізм «екстреного гальмування» щодо особливо чутливих товарів: м'яса птиці, яєць, цукру, вівса, кукурудзи, круп та меду. Він передбачає автоматичне повернення ввізних мит, якщо обсяг імпорту перевищує середньоарифметичне значення за період з другої половини 2021 року по 2023 рік. Першим прикладом спрацювання цього механізму стало повернення мита на український мед у серпні 2024 року та вівса у червні 2024 року через передчасне вичерпання виділених річних лімітів.

Повернення до квотування завдало значних фінансових втрат українському бізнесу, оскільки обсяги безмитних лімітів виявилися в рази меншими за фактичні експортні можливості

підприємств. Наприклад, виділена Україні квота на вершкове масло у розмірі 1 750 тонн на другу половину 2025 року була повністю вибрана експортерами протягом перших тижнів після введення, тоді як загальний експорт олії та жирів з України до ЄС демонстрував високу динаміку.

Аналогічно, ліміти безмитного ввезення кукурудзи скоротилися до 379,167 тис. тонн, а пшениці та борошна до 583,33 тис. тонн на період з червня по грудень 2025 року за формулою «7/12». За підрахунками НБУ, ці обмеження коштували Україні близько 800 млн дол. США втраченої валютної виручки лише за другу половину 2025 року.

Новою екзистенційною загрозою для української промисловості стало рішення Ради ЄС щодо оновлення системи захисту європейського ринку сталі, яке набирає чинності з 1 липня 2026 року. Під приводом боротьби з глобальним надлишком металопродукції, спричиненим Китаєм, ЄС ухвалив рішення скоротити загальні імпорتنі квоти на сталь на 47 % та встановити мито у розмірі 50 % на весь імпорт понад встановлений ліміт.

Для України Єврокомісія запропонувала індивідуальну безмитну квоту на рівні 713 тис. тонн, що становить лише близько 27 % від реального обсягу поставок у 2025 році. За попередніми оцінками експертів, впровадження цих обмежень призведе до щорічної втрати Україною від 0,5 млрд до 1,2 млрд дол. США експортного виторгу, а сукупні втрати металургів протягом найближчих п'яти років можуть сягнути 5 млрд дол. США. Такі протекціоністські заходи з боку західних союзників фактично закривають доступ українським компаніям до європейського ринку в умовах, коли традиційні альтернативні ринки закриті через війну, а собівартість виробництва в Україні суттєво зросла через енергетичну кризу та логістику.

Незважаючи на те, що країни Балтії виступили за повне звільнення України від сталевих квот, а Швеція, Фінляндія та Данія закликали врахувати складний фінансовий стан держави-кандидата, остаточний регламент ЄС зберіг жорсткі обмеження для вітчизняних промисловців.

Для запобігання відтоку капіталу за кордон та боротьби з тіньовим експортом агропродукції, уряд України запровадив радикальну реформу внутрішнього регулювання ЗЕД. З 1 грудня 2024 року відповідно до постанови Кабінету Міністрів № 1261 почав діяти Режим експортного забезпечення. Режим експортного забезпечення поширюється на 14 видів агропродукції, включаючи зернові, бобові, олійні культури, рослинні олії та мед. Його практичне впровадження супроводжується жорсткими фіскальними вимогами. Здійснювати експортні операції з товарами, що підпадають під РЕЗ, мають право виключно суб'єкти господарювання, офіційно зареєстровані як платники податку на додану вартість. Це дозволило ліквідувати схеми вивезення продукції через підставні фірми-одноденки.

Сучасний стан зовнішньої торгівлі України потребує кардинального переосмислення державної торговельної політики з метою подолання структурних дисбалансів та підготовки економіки до післявоєнного відновлення.

З метою виправлення торговельних дисбалансів ми пропонуємо впровадження такого комплексу рішень:

1. Структурне заміщення імпорту. Пріоритетне надання валютних та фіскальних пільг для імпорту промислового обладнання та технологічних ліній, що не виготовляються в Україні, з одночасним дестимулюванням імпорту готових споживчих товарів. Це дозволить запустити нові внутрішні виробництва.

2. Експортний прорив для оборонно-промислового комплексу. Надання дозволу підприємствам вітчизняного оборонно-промислового комплексу (ОПК) на експорт високотехнологічної військової продукції до дружніх країн. В умовах війни український мілтех-сектор отримав унікальний бойовий досвід та створив конкурентоспроможну продукцію, експорт якої може принести мільярди доларів валютної виручки та залучити інвестиції для масштабування внутрішнього виробництва для потреб ЗСУ.

3. Перехід до переробної моделі. Стимулювання глибокої переробки в аграрному, деревообробному та металургійному секторах для підвищення питомої ваги доданої вартості в структурі експорту.

4. Промисловий діалог з ЄС. Проведення переговорів з Європейським Союзом щодо отримання спеціальних тимчасових преференцій та збільшення квот для українських товарів з високим ступенем переробки.

5. Фінансова підтримка та аудит. Спільна розробка Мінекономіки, НБУ та комерційних банків нових кредитних продуктів для промисловості під доступні відсоткові ставки, а також проведення комплексного аудиту реального стану економіки для визначення точок зростання.

6. Захист експортерів від екологічних бар'єрів. Ведення офіційного діалогу з Єврокомісією щодо відтермінування впровадження імпортного екологічного податку СВМ (вуглецевого коригування імпорту) для України. Через воєнне руйнування енергетики та дефіцит капіталу українська металургія та цементна галузь не мають ресурсів для миттєвої декарбонізації, тому введення СВМ загрожує повною зупинкою експорту цих товарів до ЄС (рис.1).

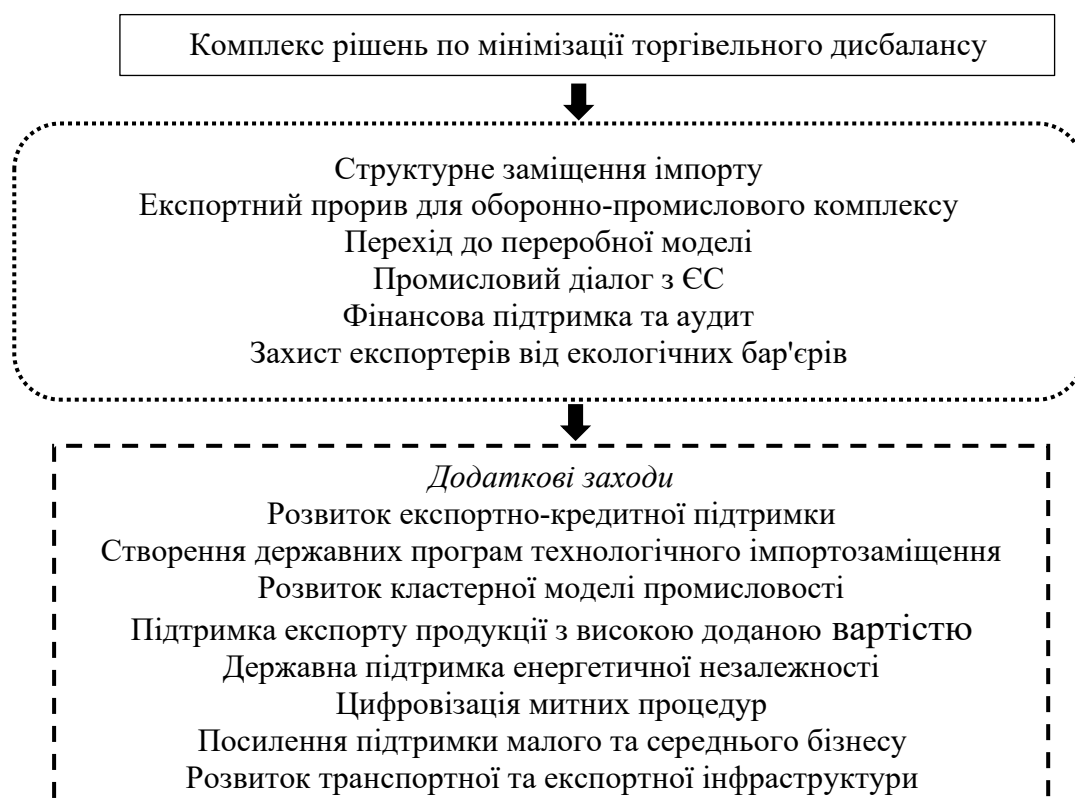


Рис.1. Комплекс рішень по зменшенню торгівельного дефіциту

Джерело: власна розробка авторів

Також, рекомендуємо перелік додаткових заходів щодо мінімізації торговельного дефіциту України. Для подальшого скорочення від'ємного сальдо зовнішньої торгівлі доцільно реалізувати комплекс додаткових економічних, інвестиційних та інституційних заходів, спрямованих на розвиток внутрішнього виробництва, підвищення експортного потенціалу та зниження імпортозалежності економіки.

1. Розвиток експортно-кредитної підтримки. Доцільним є посилення діяльності Експортно-кредитного агентства України шляхом: страхування експортних контрактів; компенсації відсоткових ставок для експортерів; гарантування зовнішньоекономічних операцій українських підприємств. Це сприятиме розширенню присутності українських товарів на зовнішніх ринках та збільшенню валютних надходжень.

2. Створення державних програм технологічного імпортозаміщення. Необхідно сформулювати окремі галузеві програми з локалізації виробництва: електроніки; медичного обладнання; сільськогосподарської техніки; будівельних матеріалів; фармацевтичної продукції.

Особливо актуальним є стимулювання виробництва товарів критичного імпорту, частка яких суттєво впливає на дефіцит торговельного балансу.

3. Розвиток кластерної моделі промисловості. Ефективним заходом може стати створення: промислових кластерів; технологічних парків; експортно-орієнтованих виробничих зон. Кластеризація дозволить знизити виробничі витрати, підвищити рівень кооперації підприємств та збільшити конкурентоспроможність української продукції.

4. Підтримка експорту продукції з високою доданою вартістю. Доцільно стимулювати експорт: продукції машинобудування; IT-послуг; харчової продукції глибокої переробки; військово-технічної продукції; фармацевтики та біотехнологій. Саме розвиток високотехнологічного експорту забезпечує стабільне зростання валютної виручки та зменшує залежність від експорту сировини.

5. Державна підтримка енергетичної незалежності. Важливим напрямом є: розвиток відновлюваної енергетики; підтримка локального виробництва акумуляторів; стимулювання енергоефективності підприємств; скорочення імпорту енергоносіїв. Зменшення енергетичної залежності безпосередньо впливає на скорочення імпорتنих витрат держави.

6. Цифровізація митних процедур. Доцільно розширити: автоматизацію митного контролю; електронний документообіг; систему аналізу ризиків; інтеграцію митних баз із системами ЄС. Це дозволить скоротити контрабанду, тінювий імпорт та втрати державного бюджету.

7. Посилення підтримки малого та середнього бізнесу. МСП можуть стати важливим джерелом імпортозаміщення. Для цього необхідно: спростити доступ до кредитування; збільшити грантові програми; підтримувати локальні виробничі стартапи; стимулювати кооперацію малого бізнесу з великими підприємствами.

8. Розвиток транспортної та експортної інфраструктури. Доцільним є: модернізація портів; розвиток залізничної логістики; створення мультимодальних хабів; розширення прикордонної інфраструктури з країнами ЄС. Це сприятиме зниженню логістичних витрат українських експортерів.

Отже, в умовах воєнного стану та поглиблення структурних дисбалансів зовнішньої торгівлі питання мінімізації торговельного дефіциту набуває стратегічного значення для економічної безпеки України.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Проведене дослідження дозволило встановити, що сучасний стан зовнішньої торгівлі України характеризується суттєвими структурними дисбалансами, зумовленими наслідками повномасштабної війни, зростанням імпортозалежності та посиленням зовнішньоекономічних ризиків. Незважаючи на збереження позитивної динаміки окремих експортно орієнтованих галузей, зокрема аграрного сектору та IT-індустрії, темпи зростання імпорту значно перевищують можливості нарощування експортного потенціалу, що спричиняє збільшення торговельного дефіциту.

Встановлено, що важливими чинниками впливу на зовнішню торгівлю України стали зміни торговельного режиму з Європейським Союзом, повернення тарифних квот на окремі види продукції та посилення протекціоністських заходів щодо українських товарів. Це вимагає пошуку нових підходів до формування державної торговельної політики та диверсифікації зовнішніх ринків збуту.

Обґрунтовано необхідність переходу від переважно сировинної моделі експорту до моделі, орієнтованої на розвиток внутрішньої переробки, виробництво продукції з високою доданою вартістю та стимулювання високотехнологічних галузей. Важливими напрямками мінімізації торговельного дефіциту визначено розвиток експортно-кредитної підтримки, імпортозаміщення, підтримку оборонно-промислового комплексу, цифровізацію митних процедур, розвиток індустріальних кластерів та модернізацію транспортно-логістичної інфраструктури.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, зміцненню економічної безпеки держави, скороченню імпортозалежності та формуванню передумов для сталого післявоєнного відновлення й довгострокового економічного зростання України.

Список використаних джерел

1. 24 Канал (2025) "Деглобалізація розриває світ на три полюси: яке місце України в зонах впливу між США, Китаєм і ЄС", URL: https://24tv.ua/economy/torgivelnna-viyna-mizh-ssha-kitayem-2025-yaka-rol-ukrayini-yevropi_n2934011 (Accessed 10 March 2026).
2. European Commission. *EU-Ukraine Trade Relations: Policy and Statistics*. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships/country-and-region/ukraine_en (Accessed 10 March 2026).
3. GMK Center (2025) "What economic benefits Poland derives from trade with Ukraine" (Які економічні вигоди отримує Польща від торгівлі з Україною), URL: <https://gmk.center/en/posts/what-economic-benefits-poland-derives-from-trade-with-ukraine/> (Accessed 12 March 2026).
4. Interfax-Україна (2022) "Закон про пільговий імпорт та скасування екологічного та податку на нерухомість у зоні бойових дій у період війни набув чинності", URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/821529.html> (Accessed 10 March 2026).
5. International Trade Centre (ITC). *Trade Map: Trade statistics for international business development*. URL: <https://www.trademap.org> (дата звернення: 22.03.2026)
6. World Trade Organization (WTO). *Ukraine: Trade Policy Review*. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/tp534_e.htm (дата звернення: 22.03.2026)
7. Верховна Рада України. *Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011
8. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2026).
9. Закон Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану №2142-IX. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/821529.html> (дата звернення 05 березня 2026)
10. Зубко Т., Данченко Л. Євроінтеграція: виклики для зовнішньої торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2023, 3(128), 4-13.
11. Ішук С. О., Созанський Л. Й. Український товарний експорт: виклики в умовах війни. *Регіональна економіка*. 2024. № 1 (111). С. 81–94. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-8>
12. Кабінет Міністрів України (2025) Митний огляд «Українська митниця: розвиток попри війну» за I квартал 2025 року", URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mytnyi-ohliad-ukrainska-mytnytisia-rozvytok-popry-viynu-za-i-kvartal-2025-roku> (дата звернення 10 березня 2026).
13. Мазаракі А. і Мельник Т. 2024. Енергетична безпека: нові виклики та світові тренди. *Scientia fructuosa*. 155, 3 (Чер 2024), 4–22. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(155\)01](https://doi.org/10.31617/1.2024(155)01)
14. Міністерство економіки України : офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 22.05.2026).
15. Міністерство економіки України. *Офіційний портал «Торгівля» (статистика, огляди, політики)*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=16584285-b91c-4b68-b7c1-0c5a1a1f0447&tag=ZovnishniaTohivlia> (дата звернення 05 березня 2026)
16. World Trade Organization. One Year of War in Ukraine: Assessing the Impact on Global Trade and Development. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/oneyukr_e.pdf (дата звернення 05 березня 2026)
17. UN Trade and Development (UNCTAD). The Impact on Trade and Development of the War in Ukraine URL: https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d1_en.pdf (дата звернення 05 березня 2026)
18. Рекордний зовнішньоторговельний дефіцит України - сигнал до рішучих змін в економічній політиці (2025) URL: <https://ooru.org.ua/media/news/rekordnyi-zovnishnotorhovelnnyi-defitsyt-ukrainy-syhnal-do-rishuchykh-zmin-v-ekonomichnii-politytsi> (дата звернення 06 березня 2026)
19. Швиданенко О. А., Ковальчук В. М. Зовнішня торгівля України з країнами ЄС на сучасному етапі. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 39–46. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-2_0-pages-39_46.pdf (дата звернення: 20.02.2026).

References

1. 24 Kanal. (2025) Deglobalization divides the world into three poles: Ukraine's place between the USA, China and the EU. URL: https://24tv.ua/economy/torgivelnna-viyna-mizh-ssha-kitayem-2025-yaka-rol-ukrayini-yevropi_n2934011 (Accessed 10 March 2026).

2. European Commission. EU-Ukraine Trade Relations: Policy and Statistics. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships/country-and-region/ukraine_en (Accessed 10 March 2026).
3. GMK Center. (2025) What economic benefits Poland derives from trade with Ukraine. URL: <https://gmk.center/en/posts/what-economic-benefits-poland-derives-from-trade-with-ukraine/> (Accessed 12 March 2026).
4. Interfax-Ukraine. (2022) Law on preferential imports and cancellation of environmental and property taxes in combat zones during wartime entered into force. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/821529.html> (Accessed 10 March 2026).
5. International Trade Centre (ITC). Trade Map: Trade Statistics for International Business Development. URL: <https://www.trademap.org>
6. World Trade Organization (WTO). (2024) Ukraine: Trade Policy Review. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/tp_r_e/tp534_e.htm (Accessed 22 March 2026).
7. Verkhovna Rada of Ukraine. Association Agreement between Ukraine and the European Union. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (Accessed 01 March 2026).
8. State Statistics Service of Ukraine. Official website. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 01 March 2026).
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022) Law No. 2142-IX on Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine Regarding the Improvement of Legislation during Martial Law. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/821529.html> (Accessed 05 March 2026).
10. Zubko T., Danchenko L. (2023) European integration: challenges for foreign trade. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo* (Foreign Trade: Economics, Finance, Law). Vol. 3(128). P. 4–13.
11. Ishchuk S. O., Sozanskyi L. Y. (2024) Ukrainian merchandise exports: challenges under wartime conditions. *Rehionalna ekonomika* (Regional Economy). Vol. 1(111). P. 81–94. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-8>
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025) Customs Review “Ukrainian Customs: Development Despite the War” for the First Quarter of 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mytnyi-ohliad-ukrainska-mytnytsia-rozvytok-popry-viinu-za-i-kvartal-2025-roku> (Accessed 10 March 2026).
13. Mazarakis A., Melnyk T. (2024) Energy security: new challenges and global trends. *Scientia Fructuosa*. Vol. 155(3). P. 4–22. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(155\)01](https://doi.org/10.31617/1.2024(155)01)
14. Ministry of Economy of Ukraine. Official website. URL: <https://me.gov.ua>
15. Ministry of Economy of Ukraine. Trade Portal: Statistics, Reviews and Policies. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=16584285-b91c-4b68-b7c1-0c5a1a1f0447&tag=ZovnishniaTorhivlia> (Accessed 22 March 2026).
16. World Trade Organization. One Year of War in Ukraine: Assessing the Impact on Global Trade and Development. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/oneyukr_e.pdf (Accessed 05 March 2026).
17. UN Trade and Development (UNCTAD). The Impact on Trade and Development of the War in Ukraine URL: https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d1_en.pdf (Accessed 05 March 2026).
18. Union of Ukrainian Entrepreneurs. (2025) Ukraine’s record foreign trade deficit: a signal for decisive changes in economic policy. URL: <https://ooru.org.ua/media/news/rekordnyi-zovnishnotorhovelnyi-defitsyt-ukrainy-syhnal-do-rishuchykh-zmin-v-ekonomichnii-politytsi> (Accessed 06 March 2026).
19. Shvydanenko O. A., Kovalchuk V. M. (2025) Foreign trade of Ukraine with EU countries at the present stage. *Biznes Inform* (Business Inform). Vol. 2. P. 39–46. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-2_0-pages-39_46.pdf (Accessed 20 February 2026).

Opalko Viktoriia

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

Proshchalykina Alina

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

Tretiak Natalia

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**TRADE POLICY OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATION
AND EUROPEAN INTEGRATION**

Introduction. *In the context of globalization, European integration processes, and the challenges caused by military aggression, trade policy has become one of the key instruments for ensuring Ukraine's economic stability and competitiveness. Modern trade policy is aimed not only at regulating foreign economic activity but also at stimulating domestic production, supporting exports, attracting investments, and strengthening the country's position in international markets. Under conditions of economic transformation, Ukraine is implementing comprehensive reforms focused on improving the structure of exports, developing value-added production, diversifying foreign markets, and adapting national legislation to European Union standards.*

Purpose. *The purpose of the article is to study the current state of Ukraine's foreign trade under martial law, identify the main reasons for the formation of the trade deficit, assess the impact of external and internal factors on the development of export-import processes, and justify a set of state trade policy measures aimed at minimizing the trade imbalance.*

Results. *The study reveals that Ukraine's trade policy is undergoing significant transformation in response to contemporary economic and geopolitical challenges. Particular attention is paid to the implementation of the National Export Strategy, the development of export support mechanisms, the promotion of value-added production, import substitution policies, and the expansion of trade relations with the European Union and emerging markets. The research demonstrates the importance of institutional support, digitalization of trade processes, and integration into global value chains. The analysis confirms that strengthening export potential and improving the commodity structure of exports contribute to increasing economic resilience and sustainable development.*

Originality. *The originality of the study lies in the comprehensive assessment of the interrelationship between trade policy instruments, export development, economic modernization, and European integration processes. The article substantiates the role of trade policy as a strategic tool for enhancing national competitiveness and ensuring long-term economic growth under conditions of uncertainty and structural transformation.*

Conclusion. *The research concludes that the effectiveness of Ukraine's trade policy largely depends on the successful implementation of export-oriented reforms, the development of domestic production capacities, the diversification of foreign markets, and the harmonization of trade regulations with EU standards. Strategic priorities include supporting high value-added exports, improving trade infrastructure, stimulating investment activity, and expanding international economic cooperation. The implementation of these measures will contribute to strengthening Ukraine's economic security, increasing export revenues, and ensuring sustainable economic development in the long term.*

Keywords: *foreign trade, trade policy, customs regimes, export, import, import substitution, global markets, market conditions, economic security, European integration, foreign economic activity, customs duties, customs procedures.*

*Одержано редакцією: 01.04.2026
Прийнято до публікації: 15.04.2026*

УДК 339.5:631(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-18-25>

ЯЦЕНКО Володимир Микитович,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри туризму і готельно-ресторанної справи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7180-0986>
e-mail: JatsenkoVM@ukr.net

СТАН І ПРОБЛЕМИ ЕКСПОРТУ ТА ІМПОРТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

Досліджено сучасний стан та ключові проблеми зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією в Україні. Розглянуто інструменти регулювання експортно-імпортних операцій, проведено аналіз структури та динаміки основних показників аграрної торгівлі за останнє десятиліття, оцінено особливості ціноутворення на експортовану продукцію. Виявлено основні чинники, що стримують розвиток аграрного експорту, та запропоновано шляхи їх подолання в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: експорт, імпорт, сільськогосподарська продукція, зовнішньоторговельне регулювання, ціноутворення, аграрний ринок, Україна.

Постановка проблеми. Сільське господарство є однією з ключових галузей економіки України, що забезпечує значну частку валютних надходжень від експорту. Протягом останнього десятиліття Україна утвердилася як один із провідних світових експортерів зернових, олійних культур та рослинних олій. Водночас сучасний стан експортно-імпортних операцій з сільськогосподарською продукцією характеризується низкою системних проблем, що стримують подальший розвиток галузі та знижують її стійкість до зовнішніх шоків.

До основних викликів належать: сировинна спрямованість експорту з низькою часткою продукції з доданою вартістю, висока залежність від кон'юнктури світових ринків, недосконалість інструментів державного регулювання зовнішньої торгівлі, логістичні обмеження через військові дії та недостатній рівень розвитку ринкової інфраструктури. В умовах посилення глобальної конкуренції на аграрних ринках та зростання геополітичних ризиків проблема підвищення ефективності експортно-імпортної діяльності набуває особливої актуальності.

Мета статті полягає у комплексному дослідженні стану та проблем експорту й імпорту сільськогосподарської продукції в Україні, зокрема аналізі інструментів регулювання ринку збуту, структури та динаміки зовнішньоторговельних потоків, особливостей ціноутворення, а також визначенні ключових бар'єрів та перспективних напрямів розвитку аграрного експортного потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією в Україні перебуває у фокусі уваги багатьох вітчизняних науковців та експертів. Так, Ю. Лупенко та О. Шпичак [1] досліджували конкурентні позиції українського агросектору на світових ринках, наголошуючи на необхідності диверсифікації експортної структури. Н. Патика [2] у своїх працях акцентує увагу на проблемах цінової політики в аграрному секторі та необхідності вдосконалення механізмів державного регулювання цін. В. Деркач та О. Бублик [3] здійснили аналіз впливу зовнішньоекономічних чинників на розвиток аграрного ринку України.

Питання логістичного забезпечення аграрного експорту та інфраструктурних обмежень розглядалися в роботах І. Коби та Ю. Макогона [4]. С. Глухівський та Н. Розум [5] досліджували світові тенденції ціноутворення на зернові культури та їх вплив на експортну стратегію України.

Проблеми державного регулювання зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією в контексті євроінтеграційних процесів висвітлені у працях О. Шевченка та В. Музики [6].

Водночас комплексний аналіз стану та проблем експортно-імпортних операцій з урахуванням сучасних викликів, зокрема воєнних ризиків, залишається недостатньо висвітленим. Потребують подальшого дослідження питання адаптації інструментів ціноутворення до умов нестабільності світових аграрних ринків [7, 8], а також розробки ефективних механізмів стимулювання експорту продукції з вищою доданою вартістю [9, 10].

Викладення основного матеріалу дослідження. Регулювання експортно-імпортних операцій з сільськогосподарською продукцією в Україні здійснюється через систему тарифних і нетарифних інструментів, які включають:

1. *Митно-тарифне регулювання*: ввізне мито на окремі види сільськогосподарської продукції відповідно до Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТ ЗЕД); спеціальні види мита (антидемпінгові, компенсаційні); преференційні ставки ввізного мита в межах міжнародних торговельних угод.

2. *Нетарифні інструменти*: квотування експорту окремих видів продукції (зернові, олійні) за рішенням Кабінету Міністрів України; ліцензування експортно-імпортних операцій; фітосанітарний та ветеринарний контроль; сертифікація продукції відповідно до вимог країн-імпортерів.

3. *Фінансово-економічні механізми*: дотації та субсидії сільгоспвиробникам; державна підтримка експорту через часткову компенсацію логістичних витрат; пільгове кредитування експортоорієнтованих виробництв.

4. *Регуляторна політика*: встановлення мінімальних експортних цін на окремі групи продукції (у періоди загострення продовольчої ситуації); обмеження на реекспорт імпортованих товарів.

Застосування адміністративних інструментів регулювання, зокрема квотування експорту, спричинене необхідністю забезпечення внутрішніх продовольчих потреб у періоди нестабільності. Водночас такі заходи створюють невизначеність для експортерів та знижують інвестиційну привабливість галузі.

За даними Державної служби статистики України та Міністерства аграрної політики і продовольства, структура експорту сільськогосподарської продукції за останнє десятиліття характеризується значним домінуванням рослинницької продукції (понад 85% загального обсягу) з переважанням зернових культур, олійних та продуктів їх переробки (Табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка експорту основних видів сільськогосподарської продукції України, млн дол. США

Вид продукції	2016	2018	2020	2022	2024
Зернові культури	8 947	9 236	11 420	11 457	12 198
Олійні культури	2 551	3 148	4 306	3 454	3 884
Олії та жири рослинні	3 897	3 990	5 941	6 746	4 443
М'ясо та м'ясопродукти	412	472	358	284	311
Молочна продукція	238	199	239	114	126
Інша продукція	1 245	1 423	1 749	1 847	1 891
Загалом	17 290	18 468	24 013	23 902	22 853

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [11], Міністерства аграрної політики та продовольства України [12]

Структура імпорту сільськогосподарської продукції значно диверсифікованіша та включає рибу і морепродукти, фрукти, овочі, жири тваринного походження, продукцію борошномельної промисловості, напої (Табл. 2).

Таблиця 2 – Динаміка імпорту основних видів сільськогосподарської продукції України, млн дол. США

Вид продукції	2016	2018	2020	2022	2024
Риба та морепродукти	380	418	557	452	498
Фрукти та горіхи	692	762	897	745	823
Овочі	156	189	274	214	246
Жири тваринного походження	405	468	543	589	621
Продукція борошномельної промисловості	244	237	312	267	291
Напої	402	476	521	438	467
Інша продукція	1 157	1 349	1 538	1 473	1 549
Загалом	3 436	3 899	4 642	4 178	4 495

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [11], Міністерства аграрної політики та продовольства України [12]

Аналіз представлених даних свідчить про суттєве зростання обсягів як експорту, так і імпорту сільськогосподарської продукції в Україні за період 2016–2024 років, при цьому позитивне сальдо зовнішньої торгівлі продукцією АПК зросло з 13,8 млрд дол. у 2016 р. до 18,4 млрд дол. у 2024 р. (за винятком кризового 2023 року). Проте позитивна динаміка експорту супроводжується структурними диспропорціями: переважання сировини (зернові, олійні) та продуктів первинної переробки (олії) у структурі експорту (Рис. 1).

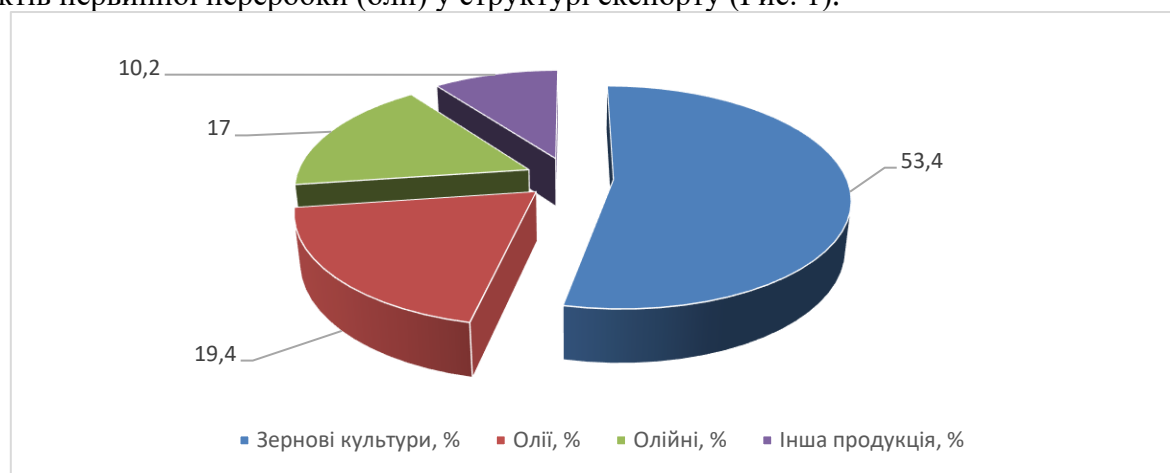


Рисунок 1 – Структура експорту сільськогосподарської продукції України у 2024 р.

Джерело: розроблено автором на основі даних [11, 12]

Ціноутворення на експортовану сільськогосподарську продукцію в Україні має низку особливостей, що визначають конкурентні позиції країни на світових ринках.

По-перше, для більшості української аграрної продукції (зернові, олійні, олії) країна виступає як *price-taker* – ціни формуються переважно під впливом світової кон'юнктури на біржах (CBOT, Euronext, MATIF), а внутрішнє ціноутворення орієнтується на світові індикатори з коригуванням на логістичну складову. Формула ціни часто відображається як:

$$P_{\text{export}} = P_{\text{world}} - C_{\text{logistics}} - C_{\text{quality}} \quad (1)$$

де P_{world} – світова біржова ціна,

$C_{\text{logistics}}$ – логістичні витрати від виробника до порту/кордону,

C_{quality} – знижка/надбавка за якісні характеристики продукції (вміст білка, олійність, вологість тощо).

По-друге, переважання витратних методів ціноутворення [1, 2] на рівні сільгоспвиробників, коли основний орієнтир для встановлення ціни становить собівартість виробництва з додаванням планової норми рентабельності. Витратний підхід до ціноутворення має як переваги (простота розрахунку, забезпечення беззбитковості), так і недоліки – він не враховує ринкових факторів у повній мірі [13]. При цьому, як зазначає Н. Патика [2], такий підхід не враховує еластичність попиту за цінами, що в умовах світової конкуренції може призводити до втрати прибутку за несприятливої кон'юнктури.

По-третє, основними чинниками, що впливають на рівень експортних цін, виступають: світові біржові котирування, якість продукції (стандарти ISO, DSTU), сезонність, транспортно-логістичні витрати, валютний курс, кон'юнктура на ринках країн-конкурентів (США, Бразилія, Аргентина, ЄС), політика країн-імпортерів щодо аграрної продукції, кліматичні умови та прогнози врожайності, геополітична ситуація. Динаміка середньорічних експортних цін на основні види аграрної продукції України наведена в таблиці 3.

Таблиця 3 – Динаміка середньорічних експортних цін на основні види аграрної продукції України, дол. США/т

Рік	Пшениця	Кукурудза	Соняшникова олія	Соняшник	Ячмінь
2016	172	166	797	387	137
2018	201	187	812	419	188
2020	211	186	888	392	173
2022	322	291	1 388	514	322
2024	245	218	956	442	238

Джерело: розраховано автором за даними Мінагрополітики [12], FAO [14]

Наведені дані свідчать про високу волатильність експортних цін, що створює значні ризики для сільгоспвиробників та експортерів. Пікові значення спостерігалися у 2022 році через порушення логістичних ланцюгів та спекулятивний фактор. У 2024 році ціни дещо стабілізувалися, однак залишаються вищими за докризовий рівень.

В умовах цінової нестабільності особливого значення набувають інструменти хеджування цінових ризиків, зокрема ф'ючерсні та опціонні контракти на аграрну продукцію, а також форвардні контракти з фіксацією ціни.

На основі проведеного аналізу можна виділити такі ключові чинники, що стримують розвиток зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією в Україні:

1. *Інфраструктурні обмеження*: недостатня пропускна спроможність портової інфраструктури, особливо в умовах блокування морських портів; зношеність залізничних колій

та вагонного парку, що призводить до затримок у поставках та зростання логістичних витрат; дефіцит сучасних зерносховищ та перевалочних терміналів [4].

2. *Сировинна спрямованість експорту*: переважання у структурі експорту продукції з низьким ступенем переробки призводить до втрати доданої вартості та підвищує залежність від цінових коливань на світових ринках [15]. За оцінками експертів, частка готових харчових продуктів в українському аграрному експорті не перевищує 8-10%, що значно поступається показникам країн ЄС (понад 35%).

3. *Регуляторна нестабільність*: практика впровадження адміністративних обмежень експорту (квоти, ліцензування, мінімальні ціни) створює непередбачуваність для бізнесу, перешкоджає довгостроковому плануванню та інвестуванню; часта зміна правил експортно-імпоротної діяльності без належного попередження підриває довіру експортерів до регуляторної політики держави [6].

4. *Недостатній рівень диверсифікації ринків збуту*: значна залежність від традиційних ринків збуту (країни Близького Сходу, Північної Африки, частково Азії) при недостатньому освоєнні нових перспективних ринків (країни Південно-Східної Азії, Африки, Латинської Америки) створює ризики концентрації експорту [8].

5. *Обмежена доступність фінансування та інструментів ризик-менеджменту*: високі процентні ставки, недостатній розвиток системи аграрного страхування, обмежений доступ до інструментів хеджування цінових і валютних ризиків для малих та середніх виробників.

Пропозиції щодо подолання виявлених проблем:

1. *Розвиток інфраструктури*: інвестиції в модернізацію портової та залізничної інфраструктури, розвиток системи альтернативних логістичних маршрутів (автомобільні та залізничні переходи до країн ЄС), будівництво сучасних елеваторів та перевалочних комплексів.

2. *Стимулювання переробки та створення доданої вартості*: запровадження економічних стимулів для розвитку переробних виробництв (податкові пільги, пільгове кредитування, державні програми підтримки експорту продукції з високим рівнем доданої вартості) [9].

3. *Стабілізація регуляторного середовища*: закріплення на законодавчому рівні процедур та термінів введення регуляторних заходів у сфері експорту; обмеження практики застосування адміністративних обмежень поза межами надзвичайних ситуацій; впровадження механізмів компенсації втрат експортерів у разі введення тимчасових обмежень.

4. *Диверсифікація ринків збуту*: активна робота з відкриття та розширення доступу на ринки країн Азії, Африки, Близького Сходу, Латинської Америки; укладання нових двосторонніх угод про вільну торгівлю; поглиблення співпраці в рамках міжнародних організацій (СОТ, ФАО).

5. *Розвиток інструментів управління ризиками*: створення державної системи страхування аграрних ризиків, запровадження програм фінансової підтримки хеджування цінових ризиків; стимулювання розвитку ринку строкових контрактів на аграрну продукцію.

Висновки. Дослідження стану та проблем експорту й імпорту сільськогосподарської продукції в Україні дає підстави для таких висновків:

1. Україна володіє значним потенціалом нарощування аграрного експорту, проте сучасна структура зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією характеризується суттєвими диспропорціями: переважанням сировинної продукції з невисокою доданою вартістю в експорті та значною імпоротною залежністю за окремими видами продовольства.

2. Інструменти державного регулювання експортно-імпортних операцій потребують удосконалення в напрямі підвищення їх прогнозованості та прозорості. Перевага адміністративних методів (квотування, ліцензування) над економічними створює невизначеність для експортерів і не сприяє довгостроковому плануванню.

3. Ціноутворення на експортовану сільськогосподарську продукцію зумовлене переважно зовнішніми факторами (світові біржові індикатори, транспортна складова) та характеризується високою волатильністю. Система ціноутворення потребує адаптації до ринкових умов, запровадження сучасних методів цінового аналізу та інструментів хеджування цінових ризиків.

4. Основними причинами, що стримують розвиток експорту, є інфраструктурні обмеження, регуляторна нестабільність, недостатня диверсифікація ринків збуту та обмежений доступ до інструментів ризик-менеджменту. Подолання цих перешкод потребує комплексного підходу, що включає інвестиції в інфраструктуру, стимулювання переробних виробництв, стабілізацію регуляторного середовища та розвиток системи управління ризиками.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка конкретних механізмів впровадження цінового ризик-менеджменту в діяльність аграрних підприємств, аналіз ефективності інструментів державної підтримки експорту, а також дослідження впливу інтеграційних процесів на зовнішню торгівлю агропродовольчою продукцією.

Список використаних джерел

1. Лупенко Ю. О., Шпичак О. М. Конкурентоспроможність аграрного сектору економіки України на світових ринках. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 6-16.
2. Патики Н. І. Цінова політика в системі регулювання аграрного ринку України. *Вісник ХНАУ імені В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. С. 89-102.
3. Деркач В. В., Бублик О. О. Зовнішньоекономічні чинники розвитку аграрного ринку України в контексті глобалізаційних процесів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2022. Вип. 2. С. 112-123.
4. Коба І. М., Макогон Ю. В. Логістичне забезпечення експорту аграрної продукції: стан та перспективи. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 74. С. 56-63.
5. Глухівський С. В., Розум Н. О. Світові тенденції ціноутворення на зернові культури та їх вплив на експортну стратегію України. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 44-51.
6. Шевченко О. М., Музика В. С. Державне регулювання зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією в Україні в умовах євроінтеграції. *Агросвіт*. 2022. № 12. С. 38-46.
7. Шуст О. А., Ткаченко В. П. Ціноутворення на ринку сільськогосподарської продукції в умовах нестабільності. *Науковий вісник НУБіП України. Серія Економіка*. 2023. № 1. С. 75-84.
8. Oliynyk Y., Savchuk V., Kravchenko M. Global food market trends and Ukraine's export potential. *Agricultural and Resource Economics*. 2024. Vol. 10(1). P. 125-142.
9. Бойко В. І., Коваль Л. В. Стимулювання експорту продукції з доданою вартістю в аграрному секторі України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 117-126.
10. Стасюк О. М., Мазур К. В. Механізми державної підтримки експорту агропродовольчої продукції: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 82-89.
11. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами за видами продукції. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.07.2025).
12. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Експорт-імпорт сільськогосподарської продукції. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 15.07.2025).
13. Круш П. В., Андрусь О. І. Ціноутворення: підручник. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, Політехніка, 2019. 292 с.
14. FAO Food Price Index. World Food Situation. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation> (accessed: 15.07.2025).
15. Martseniuk O., Prykhodko I., Kovalova O. Diversification of agricultural exports as a factor of Ukraine's food security. *Journal of International Studies*. 2023. Vol. 16(2). P. 211-227.
16. Березівський П. С., Сидоренко О. О. Сучасний стан та перспективи експорту зернових культур з України на світові ринки. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 95-103.
17. Ткачук В. І., Славкова О. П., Мельник Л. М. Інституційні засади регулювання аграрного ринку України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2024. Вип. 4. С. 57-66.

References

1. Lupenko Yu. O., Shpychak O. M. Konkurentospromozhnist ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy na svitovykh rynkakh. *Ekonomika APK*. 2020. № 7. S. 6-16.
2. Patyka N. I. Tsinova polityka v systemi rehuliuвання ahrarnoho rynku Ukrainy. *Visnyk KhNAU imeni V.V. Dokuchaieva. Seriiia «Ekonomichni nauky»*. 2021. № 2. S. 89-102.
3. Derkach V. V., Bublyk O. O. Zovnishnoekonomichni chynnyky rozvytku ahrarnoho rynku Ukrainy v konteksti hlobalizatsiinykh protsesiv. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia Ekonomika*. 2022. Vyp. 2. S. 112-123.

4. Koba I. M., Makohon Yu. V. Lohistychne zabezpechennia eksportu ahrarnoi produktsii: stan ta perspektyvy. Prychornomorski ekonomichni studii. 2023. Vyp. 74. S. 56-63.
5. Hlukhivskiy S. V., Rozum N. O. Svitovi tendentsii tsinoutvorennia na zernovi kultury ta yikh vplyv na eksportnu stratehiu Ukrainy. Ekonomika ta derzhava. 2021. № 5. S. 44-51.
6. Shevchenko O. M., Muzyka V. S. Derzhavne rehuliuвання zovnishnoi torhivli ahroprodovolchoiu produktsiieiu v Ukraini v umovakh yevrointehratsii. Ahrosvit. 2022. № 12. S. 38-46.
7. Shust O. A., Tkachenko V. P. Tsinoutvorennia na rynku silskohospodarskoi produktsii v umovakh nestabilnosti. Naukovyi visnyk NUBiP Ukrainy. Seriya Ekonomika. 2023. № 1. S. 75-84.
8. Oliynyk Y., Savchuk V., Kravchenko M. Global food market trends and Ukraines export potential. Agricultural and Resource Economics. 2024. Vol. 10(1). P. 125-142.
9. Boiko V. I., Koval L. V. Stymuliuвання eksportu produktsii z dodanoiu vartistiu v ahrarnomu sektori Ukrainy. Biznes Inform. 2023. № 6. S. 117-126.
10. Stasiuk O. M., Mazur K. V. Mekhanizmy derzhavnoi pidtrymky eksportu ahroprodovolchoiu produktsii: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2024. № 3. S. 82-89.
11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Zovnishnia torhivlia tovaramy za vydamy produktsii. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (data zvernennia: 15.07.2025).
12. Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy. Eksport-import silskohospodarskoi produktsii. URL: <https://minagro.gov.ua> (data zvernennia: 15.07.2025).
13. Krush P. V., Andrus O. I. Tsinoutvorennia: pidruchnyk. Kyiv: KPI im. I. Sikorskoho, Politekhnik, 2019. 292 s.
14. FAO Food Price Index. World Food Situation. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation> (accessed: 15.07.2025).
15. Martseniuk O., Prykhodko I., Kovalova O. Diversification of agricultural exports as a factor of Ukraines food security. Journal of International Studies. 2023. Vol. 16(2). P. 211-227.
16. Berezhivskiy P. S., Sydorenko O. O. Suchasnyi stan ta perspektyvy eksportu zernovykh kultur z Ukrainy na svitovi rynky. Ekonomichniy prostir. 2022. № 178. S. 95-103.
17. Tkachuk V. I., Slavkova O. P., Melnyk L. M. Instytutsiini zasady rehuliuвання ahrarnoho rynku Ukrainy. Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy. 2024. Vyp. 4. S. 57-66.

Yatsenko Volodymyr

Professor of the Department of Tourism
and Hotel and Restaurant Affairs
Cherkasy National University
named after Bogdan Khmelnytsky, Cherkasy, Ukraine

STATUS AND PROBLEMS OF EXPORT AND IMPORT OF AGRICULTURAL PRODUCTS IN UKRAINE

Introduction. Ukraine is one of the world's leading agricultural producers and exporters, playing a significant role in ensuring global food security. However, despite its substantial potential, the country's agricultural foreign trade faces numerous challenges related to logistical constraints, price volatility, regulatory instability, and geopolitical risks. This paper aims to comprehensively analyze the current state and structural dynamics of Ukraine's agricultural exports and imports, assess the effectiveness of existing regulatory instruments, examine pricing mechanisms for exported commodities, and identify systemic barriers hindering the sector's development.

Materials and Methods. This study employs a systematic approach to analyzing statistical data on Ukraine's foreign agricultural trade over the past decade. The methodological framework includes quantitative analysis of export-import volumes and structure, comparative analysis of pricing trends, and a qualitative assessment of regulatory instruments. The research draws upon official statistics from the State Statistics Service of Ukraine, the Ministry of Agrarian Policy and Food, and international trade databases (UN Comtrade, ITC Trade Map). The analysis period covers 2016–2025 to capture recent trends and developments.

Results. The analysis reveals a persistent structural imbalance in Ukraine's agricultural foreign trade, characterized by the predominance of raw material and low-value-added products in the export structure (grains, oilseeds, vegetable oils) and a high import dependence for certain commodity groups, particularly those with higher value addition. The study identifies that export prices for Ukrainian agricultural products are largely determined by global market conditions (price-taking position), while the pricing methodology predominantly follows the cost-based approach with limited application of value-based strategies. Key constraints include

logistical infrastructure deficiencies, insufficient value-added processing capacities, regulatory volatility, and limited product diversification.

Conclusions. The development of Ukraine's agricultural export potential requires a comprehensive approach encompassing infrastructure modernization, stimulation of processing industries, implementation of export price risk management tools, and regulatory stabilization. Priority directions should include transitioning from raw material exports to processed products, developing logistics infrastructure, and adapting the pricing system to market requirements.

Keywords: exports, imports, agricultural products, foreign trade regulation, pricing, agricultural market, Ukraine.

Одержано редакцією: 27.03.2026
Прийнято до публікації: 15.04.2026

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ
ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

УДК 005.73:005.32

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-26-38>

ПАВЛЕНЧИК Наталія Федорівна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та
менеджменту,
Львівський державний університет фізичної
культури
імені Івана Боберського, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6164-5644>
pavlinova75@gmail.com

ГУЦУЛЯК Вікторія Романівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Львівський державний університет фізичної
культури
імені Івана Боберського, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4814-4674>
lvpavot@gmail.com

ХОЛЯВКА Володимир Зіновійович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Львівський державний університет фізичної
культури
імені Івана Боберського, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0045-0020>
vkholyavka@ukr.net

СЕНИК Максим Ярославович

аспірант кафедри економіки та менеджменту,
Львівський державний університет фізичної
культури
імені Івана Боберського, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5015-0637>
maksymaspirantlv@gmail.com

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ:
СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК І ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ**

Обґрунтовано стратегічне значення корпоративної культури для розвитку та організаційної стійкості підприємств. Систематизовано сучасні наукові підходи до її формування і трансформації. Виявлено взаємозв'язок цінностей, управлінських практик, людського капіталу й адаптивності. Визначено напрями інтеграції корпоративної культури у стратегічне управління. Запропоновано концептуальну модель культурно зумовленої стійкості організації в умовах невизначеності.

Ключові слова: ціннісно-нормативна система; адаптивність підприємства; управління змінами; людський капітал; поведінкові механізми; інституційна узгодженість; кризове управління; соціальна відповідальність; довгострокова результативність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах корпоративна культура дедалі більше виходить за межі традиційного розуміння як сукупності спільних цінностей, норм, символів і поведінкових установок персоналу. Посилення глобальної конкуренції, цифровізація управлінських процесів, зміна моделей зайнятості, дефіцит кваліфікованих працівників і зростання невизначеності зумовлюють її трансформацію у стратегічний ресурс підприємства. Від характеру корпоративної культури залежать не лише соціально-психологічний клімат і внутрішня згуртованість колективу, а й швидкість прийняття управлінських рішень, готовність персоналу до змін, ефективність використання людського капіталу та здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах тривалих соціально-економічних і безпекових потрясінь, коли традиційні адміністративні та ресурсні механізми управління не завжди забезпечують належний рівень адаптивності організації. Воєнні ризики, порушення господарських зв'язків, міграція працівників, психологічне виснаження персоналу, технологічні зміни та нестабільність ринкового середовища посилюють потребу у формуванні культури довіри, відповідальності, гнучкості, взаємної підтримки й організаційного навчання. За таких обставин корпоративна культура виконує інтеграційну, координаційну, мотиваційну та адаптивну функції, створюючи внутрішні передумови для збереження керованості, стійкості й стратегічної цілісності підприємства.

Разом із тим у практиці управління корпоративна культура нерідко залишається формалізованою сукупністю декларацій, ціннісних положень і зовнішніх атрибутів, недостатньо інтегрованих у реальні управлінські процеси. Невідповідність між проголошеними цінностями та фактичним стилем керівництва, системою мотивації, кадровими рішеннями й комунікаційними практиками знижує довіру працівників, посилює опір змінам і обмежує результативність стратегічних перетворень. Це засвідчує необхідність переходу від фрагментарного формування окремих культурних елементів до системного управління корпоративною культурою як цілісною складовою стратегічного менеджменту.

Наукова проблема полягає у відсутності достатньо цілісного підходу до пояснення механізму, за допомогою якого забезпечується одночасний вплив корпоративної культури на стратегічний розвиток і організаційну стійкість підприємства. Сучасні дослідження розкривають окремі аспекти цього впливу — ціннісні, поведінкові, кадрові, інституційні, комунікаційні, інноваційні та стейкхолдерські, однак потребують подальшого узгодження в межах єдиної концептуальної логіки. Тому актуальними є систематизація сучасних наукових підходів, визначення взаємозв'язків між корпоративними цінностями, управлінськими практиками, людським капіталом та адаптивністю, а також обґрунтування моделі культурно зумовленої стійкості організації в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові підходи до корпоративної культури засвідчують поступове розширення її змістового наповнення та функціонального призначення. Якщо традиційно корпоративну культуру розглядали переважно як сукупність спільних цінностей, норм, символів і моделей поведінки, то в сучасних дослідженнях вона дедалі частіше трактується як інтегрований управлінський механізм, що впливає на стратегічний розвиток, адаптивність і організаційну стійкість підприємства. Таке переосмислення зумовлене посиленням нестабільності зовнішнього середовища, цифровізацією управлінських процесів, трансформацією соціально-трудових відносин і необхідністю забезпечення безперервності діяльності підприємств в умовах кризових впливів.

Вагомий внесок у розкриття стратегічного значення корпоративної культури зроблено Н. В. Баган, В. С. Богдановою, А. Є. Гулько та О. Г. Стареньким. Авторами обґрунтовано концепцію стратегічної тріади безпеки та розвитку підприємства, яка поєднує корпоративну культуру, комунікації та персональний брендинг як взаємопов'язані складові забезпечення ресурсної стійкості. Корпоративну культуру визначено як основу формування спільних цінностей, норм і поведінкових моделей, що забезпечують внутрішню єдність, соціальну стабільність та управлінську ефективність організації. Комунікації розглянуто як механізм координації дій, забезпечення прозорості управлінських процесів, мотивації персоналу та прийняття ефективних рішень, тоді як персональний брендинг охарактеризовано як складову репутаційного і людського капіталу підприємства. Обґрунтовано, що інтеграція зазначених елементів створює синергетичний ефект, сприяючи підвищенню адаптивності, конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та довгострокової життєздатності підприємства [1, с. 362–368].

З позицій адаптивно-стратегічного підходу значення організаційної культури у забезпеченні стійкості підприємств розкрито М. Бортніковою, П. Богомазом, О. Руліківським та А. Тітовим. Авторами визначено організаційну культуру як інтеграційний механізм і динамічний управлінський ресурс, що формує характер реагування підприємства на зовнішні виклики, рівень згуртованості персоналу, ефективність комунікацій та готовність до інновацій. На основі

порівняння інноваційного, бюрократичного, ринкового й командного типів культури обґрунтовано, що найвищій адаптивності у кризових умовах сприяють інноваційна та командна культури, орієнтовані на співпрацю, гнучкість, ініціативність і відповідальність. Напрями культурної трансформації пов'язано з розвитком відкритості, довіри та взаємопідтримки, удосконаленням лідерства, цифровізацією внутрішніх комунікацій, формуванням систем управління знаннями та впровадженням моделі навчальної організації. Наголошено, що трансформація організаційної культури має розглядатися як довгостроковий стратегічний процес, спрямований на підвищення адаптивності та стійкості бізнесу в умовах воєнних ризиків і післявоєнного відновлення [2, с. 339–348].

Комплексний управлінський підхід до формування та розвитку корпоративної культури представлено М. Ведерніковим, Н. Базалійською, Л. Волянською-Савчук, Р. Вознюком і В. Клімасом. Авторами корпоративну культуру розглянуто як вагомий управлінський ресурс і соціальну основу функціонування підприємства, що впливає на поведінку персоналу, комунікації, прийняття рішень, мотивацію, соціалізацію працівників та взаємодію зі стейкхолдерами. Особливу увагу приділено первинним і вторинним механізмам передавання корпоративної культури, а також її впливу на процеси планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Обґрунтовано, що результативність корпоративної культури визначається ступенем її відповідності місії, цілям і загальній стратегії підприємства, тоді як її цілеспрямований розвиток сприяє зміцненню конкурентоспроможності, організаційної єдності та довгострокової ефективності діяльності [3, с. 157–164].

Трансформаційний підхід до корпоративної культури в умовах сучасних соціально-економічних і безпекових викликів представлено М. Дихою, В. Дихою та С. Матюх. Авторами обґрунтовано її зміст на основі інтеграції інституціонального, поведінкового та капіталотворчого підходів, що дало змогу розглядати корпоративну культуру одночасно як систему неформальних правил, поведінковий механізм і середовище формування та використання людського капіталу. Запропоновано концептуальну модель її трансформації, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми викликами, внутрішніми організаційними змінами та соціально-економічними результатами діяльності підприємства. До основних напрямів трансформації віднесено перехід від ієрархічності до гнучкості, від формального патерналізму до партнерства, інституціоналізацію соціальної відповідальності, цифровізацію корпоративної взаємодії та формування культури стійкості. Обґрунтовано, що така трансформація сприяє зниженню поведінкових і транзакційних ризиків, підвищенню ефективності людського капіталу, адаптивності, мотивації, продуктивності праці, репутаційного потенціалу та довгострокової конкурентоспроможності підприємства [4, с. 53–61].

Галузевий підхід до формування корпоративної культури представлено І. І. Каліною, Н. М. Шуляр та А. П. Хорошенко на прикладі аграрних підприємств. Авторами визначено послідовні етапи її формування, що охоплюють діагностику організаційного середовища, формування корпоративних цінностей і місії, упровадження норм та стандартів поведінки, інтеграцію культури в систему управління і моніторинг її ефективності. Обґрунтовано, що зміст корпоративної культури аграрних підприємств формується під впливом стратегічних цілей, стилю управління, організаційної структури, рівня професійної підготовки персоналу та соціально-економічних умов функціонування галузі. Особливості аграрного виробництва, зокрема сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, необхідність координації виробничих, логістичних і управлінських підрозділів, а також воєнні ризики зумовлюють посилення ролі адаптивності, командної взаємодії, соціальної відповідальності та організаційної стійкості. Доведено, що системне формування корпоративної культури сприяє розвитку людського капіталу, інноваційної активності, продуктивності праці, конкурентоспроможності та сталому розвитку аграрних підприємств [5, с. 261–267].

Взаємозв'язок корпоративної культури з інноваційними стратегіями управління персоналом розкрито О. В. Птащенко та І. В. Литовченко. Авторами обґрунтовано, що стратегічна стійкість бізнесу формується на основі системного поєднання розвитку компетентнісного потенціалу, цифрового HR-управління, залучення й утримання талантів,

адаптивної організаційної поведінки, стратегічної наступності та культури інновацій. Корпоративну культуру інновацій визначено як систему цінностей, орієнтованих на ініціативність, відповідальність і відкритість до змін, реалізація яких забезпечується через лідерські програми, внутрішні комунікації та підтримку інноваційних ідей. Наголошено, що інтеграція цифрових технологій, аналітичних інструментів і культурних практик сприяє підвищенню адаптивності організації, розвитку професійних компетентностей, накопиченню організаційних знань, посиленню мотивації та збереженню критично важливого людського капіталу. Узгодження інноваційних HR-стратегій із загальними цілями підприємства створює внутрішні передумови для зниження кадрових ризиків, підтримання безперервності бізнес-процесів і забезпечення довгострокової стабільності організації [6, с. 466–474].

Організаційно-психологічний підхід до формування корпоративної культури в українських державних організаціях представлено М. Сеником, В. Гуцуляк і В. Холявкою. Авторами обґрунтовано, що в умовах воєнного стану, високої невизначеності та обмежених ресурсів корпоративна культура має бути спрямована на забезпечення психологічного комфорту, взаємної підтримки, внутрішньої згуртованості й адаптивності персоналу. Ключову роль у цьому процесі відведено керівництву, яке формує систему організаційних цінностей, розвиває внутрішні комунікації, підтримує єдине командне середовище та забезпечує оперативність управлінських рішень. До практичних інструментів зміцнення корпоративної культури віднесено психологічні тренінги, розвиток емоційного інтелекту, програми підтримки ментального здоров'я та горизонтальну взаємодію між працівниками. Застосування таких підходів сприяє підвищенню організаційної стійкості, стабілізації психоемоційного стану персоналу, посиленню згуртованості колективу та його здатності до кризової адаптації [7, с. 298–299].

Кадровий підхід до забезпечення організаційної стійкості представлено В. Сулімовим, який розглядає корпоративну культуру як чинник підвищення адаптивності персоналу та стабільності системи управління людськими ресурсами в умовах невизначеності. Автором обґрунтовано, що культура, заснована на спільних цінностях, відкритості, взаємній підтримці, інноваційності та гнучкості, сприяє посиленню мотивації, професійної відданості й здатності працівників оперативно реагувати на зовнішні виклики. Особливу роль у формуванні такої культури відведено адаптивному лідерству, командній взаємодії, розвитку внутрішніх комунікацій і впровадженню навчальних програм, спрямованих на професійний розвиток, управління стресом та адаптацію до змін. Наголошено, що системна підтримка працівників і створення можливостей для їхнього розвитку посилюють відчуття організаційної приналежності, знижують плинність кадрів та сприяють збереженню людського капіталу і довгостроковій конкурентоспроможності організації [8, с. 115–121].

Системно-управлінський підхід до корпоративної культури представлено І. В. Федотовою, Н. А. Бочаровою та А. Рахваль-Мюллер. Авторами корпоративну культуру розглянуто як цілісний об'єкт управління, розвиток якого потребує узгодженої взаємодії цілей, принципів, функцій, методів, інструментів і суб'єктів управлінського впливу. Обґрунтовано необхідність аналізу фактичного стану культури, визначення стратегічних орієнтирів її розвитку, формування відповідних управлінських рішень, їх реалізації та подальшого оцінювання одержаних результатів. Наголошено, що управління корпоративною культурою має здійснюватися безперервно, з урахуванням змін внутрішнього й зовнішнього середовища, стратегічних цілей підприємства та інтересів його стейкхолдерів. За такого підходу корпоративна культура постає не як спонтанно сформоване соціальне явище, а як керована підсистема стратегічного менеджменту, здатна впливати на поведінку персоналу, узгодженість організаційних процесів, адаптивність і довгострокову результативність підприємства [9, с. 138–151].

Безпосередній взаємозв'язок корпоративної культури зі стратегічним розвитком підприємства розкрито В. Шпильовою, В. Білик і М. Романенком. Авторами систематизовано ціннісно-орієнтований, стратегічний, лідерський, психологічний та інноваційний підходи до її формування. Корпоративну культуру визначено як системоутворювальний і важковідтворюваний нематеріальний ресурс, що впливає на адаптивність, інноваційність,

командну взаємодію, лояльність персоналу та конкурентоспроможність підприємства. Обґрунтовано її роль у формуванні внутрішнього й зовнішнього соціального капіталу, зміцненні довіри, зниженні інформаційної асиметрії та транзакційних витрат у взаємодії зі стейкхолдерами. Наголошено, що стратегічне значення корпоративної культури забезпечується її узгодженням із довгостроковими цілями підприємства, активною участю керівництва, системною роботою з персоналом і поєднанням традиційних та цифрових управлінських інструментів [10, с. 349–356].

Стейкхолдерський та етико-відповідальний підхід до стратегічного управління організаціями представлено Н. Павленчик, В. Холявкою, А. Павленчиком і В. Гуцуляк. На основі міжнародного досвіду авторами обґрунтовано, що структурна інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у систему управління підприємством сприяє підвищенню прозорості, зміцненню довіри зацікавлених сторін, розвитку репутаційного капіталу та інвестиційної привабливості. Встановлено, що ефективні моделі відповідального управління ґрунтуються на стратегічному плануванні, спеціалізованих організаційних структурах, моніторингу результативності, нефінансовій звітності та активному залученні стейкхолдерів до розроблення, реалізації й оцінювання соціально відповідальних ініціатив. Наголошено, що поєднання етичних принципів, інституційної підтримки та підзвітності підприємства перед працівниками, споживачами, партнерами, місцевими громадами й суспільством створює передумови для підвищення економічної ефективності, довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку організації [11, с. 31–44].

Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених корпоративній культурі, у сучасній економічній літературі відсутнє єдине узгоджене бачення її ролі у забезпеченні стратегічного розвитку та організаційної стійкості підприємства. У більшості досліджень корпоративна культура розглядається або як соціально-психологічна характеристика внутрішнього середовища, або як інструмент управління персоналом, або як чинник конкурентоспроможності. Така фрагментарність ускладнює формування цілісного теоретичного підходу до розуміння корпоративної культури як багатовимірного стратегічного ресурсу.

Недостатньо дослідженим залишається механізм трансформації корпоративних цінностей, норм і поведінкових моделей у конкретні управлінські результати. Зокрема, потребує подальшого обґрунтування причинно-наслідковий зв'язок між корпоративною культурою, якістю управлінських рішень, адаптивністю персоналу, інноваційною активністю, продуктивністю праці та здатністю підприємства підтримувати довгострокову стабільність. Відсутність чіткої логіки такого взаємозв'язку обмежує можливості практичного оцінювання внеску корпоративної культури у стратегічну результативність організації.

Окремою невирішеною проблемою є недостатня інтеграція корпоративної культури у систему стратегічного менеджменту. У практиці підприємств культурні цінності часто декларуються незалежно від кадрової політики, системи мотивації, стилю керівництва, комунікаційних процедур і механізмів контролю. Унаслідок цього корпоративна культура може існувати переважно на рівні формальних положень, не впливаючи належним чином на поведінку працівників та реалізацію стратегічних цілей.

Подальшого дослідження потребує також співвідношення універсальних і контекстуально зумовлених елементів корпоративної культури. Галузева належність підприємства, організаційна структура, професійний склад персоналу, рівень цифровізації, масштаби діяльності та характер зовнішніх ризиків істотно впливають на зміст корпоративних цінностей і способи їх управлінського закріплення. Водночас у наукових працях недостатньо систематизовано, які компоненти корпоративної культури мають загальний характер, а які повинні адаптуватися до специфіки конкретної організації та середовища її функціонування.

Не повною мірою розкрито роль корпоративної культури в умовах тривалої невизначеності, кризових явищ і безпекових загроз. Більшість традиційних підходів сформовано для відносно стабільного середовища, тоді як сучасні підприємства функціонують під впливом воєнних ризиків, кадрового дефіциту, міграції працівників, психологічного навантаження, цифрової трансформації та порушення господарських зв'язків. Це зумовлює необхідність

переосмислення корпоративної культури як механізму не лише внутрішньої інтеграції, а й кризової адаптації, відновлення та збереження людського капіталу.

Недостатньо опрацьованим залишається й методичний аспект оцінювання культурно зумовленої організаційної стійкості. У наявних дослідженнях переважають якісні характеристики корпоративної культури, тоді як система взаємопов'язаних індикаторів, здатних відобразити її вплив на стратегічну адаптивність, стійкість персоналу, ефективність комунікацій, рівень довіри, інноваційну поведінку та довгострокову результативність підприємства, не набула достатнього розвитку. Саме тому актуальним є формування концептуальної моделі, яка поєднуватиме ціннісно-нормативні, поведінкові, кадрові, інституційні та управлінські складові корпоративної культури у єдиному механізмі забезпечення стратегічного розвитку й організаційної стійкості.

Мета та завдання статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування стратегічного значення корпоративної культури для розвитку та організаційної стійкості підприємства, систематизація сучасних наукових підходів до її формування і трансформації, а також формування концептуальної моделі культурно зумовленої стійкості організації в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура в сучасній системі менеджменту постає не лише як сукупність спільних цінностей, норм, символів і моделей поведінки, а як складний багаторівневий механізм, що визначає характер внутрішньої взаємодії, особливості прийняття управлінських рішень і здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища. Її стратегічне значення проявляється у формуванні внутрішньої цілісності організації, узгодженні індивідуальних і колективних інтересів, а також у підтриманні послідовності управлінських дій у довгостроковій перспективі.

За сучасних умов корпоративна культура набуває ознак нематеріального стратегічного ресурсу, який складно відтворити або механічно перенести з однієї організації до іншої. На відміну від матеріальних активів, її цінність визначається не лише наявністю формалізованих положень, кодексів чи корпоративної символіки, а передусім реальним закріпленням цінностей у поведінці керівництва, управлінських процедурах, системі мотивації, комунікаційній практиці та повсякденній взаємодії працівників.

Стратегічний вимір корпоративної культури полягає в її здатності забезпечувати відповідність між місією підприємства, його довгостроковими цілями та фактичними моделями організаційної поведінки. Якщо проголошені цінності не відображаються у кадрових рішеннях, механізмах винагороди, стилі керівництва та пріоритетах розподілу ресурсів, культура втрачає регулятивну функцію і перетворюється на формальний декларативний конструкт. Саме тому інтеграція культури у стратегічне управління має передбачати її узгодження з усіма ключовими управлінськими підсистемами.

Організаційна стійкість у межах цього дослідження розуміється як здатність підприємства зберігати функціональну цілісність, адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, підтримувати безперервність основних процесів та відновлювати результативність після кризових впливів. Така стійкість не зводиться лише до фінансової стабільності, оскільки охоплює кадровий, поведінковий, комунікаційний, інституційний і соціально-психологічний виміри функціонування організації.

Взаємозв'язок корпоративної культури та організаційної стійкості формується через систему поведінкових і управлінських механізмів. До них належать спільне розуміння стратегічних пріоритетів, довіра до управлінських рішень, готовність персоналу до змін, здатність до командної взаємодії, обмін знаннями, відповідальність за результати та підтримка ініціативності. У сукупності ці механізми знижують рівень внутрішньої невизначеності та створюють передумови для швидшої адаптації підприємства.

Ціннісно-нормативна складова корпоративної культури визначає базові орієнтири поведінки працівників і керівників. Її основу становлять спільні уявлення про допустимі способи дії, критерії професійної відповідальності, ставлення до змін, взаємодію із колегами, клієнтами та іншими стейкхолдерами. За умови реального закріплення таких орієнтирів у практиці

управління вони виконують координаційну функцію, зменшуючи потребу в надмірному формальному контролі.

Поведінкова складова корпоративної культури виявляється у стійких моделях реагування персоналу на управлінські рішення, ризики та нестандартні ситуації. У кризових умовах саме вона визначає, чи буде колектив схильним до взаємодопомоги, оперативного обміну інформацією та спільного пошуку рішень, чи, навпаки, до уникнення відповідальності, приховування проблем і посилення внутрішніх конфліктів. Таким чином, поведінкові норми є безпосереднім каналом впливу культури на організаційну стійкість.

Кадровий вимір корпоративної культури пов'язаний із залученням, адаптацією, розвитком і утриманням працівників. Підприємства, у яких культура підтримує професійне навчання, внутрішню мобільність, справедливе оцінювання та визнання внеску працівників, формують вищий рівень організаційної приналежності й лояльності. Це особливо важливо за умов дефіциту кваліфікованих кадрів, коли збереження критично важливих компетентностей набуває стратегічного значення [6, с. 466–474; 8, с. 115–121].

Людський капітал у такій системі виступає не лише ресурсом виконання поточних завдань, а носієм організаційних знань, досвіду, інноваційного потенціалу та здатності до адаптації. Корпоративна культура створює середовище, у якому ці ресурси можуть накопичуватися, поширюватися або, навпаки, втрачатися. Відкритість до навчання, підтримка обміну знаннями та готовність до експериментування підсилюють інтелектуальний потенціал підприємства й знижують залежність від окремих працівників.

Комунікаційна складова корпоративної культури забезпечує циркуляцію управлінської інформації, зворотний зв'язок і горизонтальну координацію. В умовах нестабільності комунікаційна прозорість набуває особливого значення, оскільки дефіцит інформації посилює тривожність, недовіру та опір змінам. Регулярне пояснення причин управлінських рішень, залучення працівників до обговорення змін і наявність доступних каналів зворотного зв'язку сприяють збереженню керованості та організаційної єдності.

Водночас цифровізація змінює традиційні моделі корпоративної взаємодії. Використання цифрових платформ, HR-аналітики, систем дистанційної комунікації та інструментів управління знаннями підвищує швидкість обміну інформацією, але не гарантує автоматичного посилення корпоративної культури. Ефективність цифрових рішень залежить від довіри, готовності працівників до відкритої взаємодії, цифрових компетентностей і здатності керівництва запобігати інформаційній фрагментації [2, с. 339–348; 6, с. 466–474].

Лідерство є одним із ключових механізмів формування та трансформації корпоративної культури. Керівники не лише проголошують цінності, а й надають їм практичного змісту через власну поведінку, кадрові рішення, реакцію на помилки, розподіл відповідальності та ставлення до ініціатив працівників. Невідповідність між задекларованими принципами і фактичними управлінськими діями руйнує довіру та послаблює інтеграційний потенціал культури.

У кризових умовах особливого значення набуває адаптивне лідерство, орієнтоване на гнучкість, швидке прийняття рішень і водночас підтримання психологічної стабільності колективу. Таке лідерство передбачає не лише оперативне реагування, а й здатність пояснювати зміни, визнавати невизначеність, підтримувати працівників і забезпечувати їхню участь у пошуку рішень. Це створює передумови для формування культури відповідальності, взаємної підтримки та стійкості [7, с. 298–299; 8, с. 115–121].

Соціально-психологічний вимір корпоративної культури охоплює рівень довіри, психологічного комфорту, згуртованості та сприйняття справедливості в організації. За умов високого навантаження, тривалої невизначеності або воєнних ризиків ці характеристики безпосередньо впливають на здатність працівників зберігати продуктивність і професійну стійкість. Програми психологічної підтримки, розвиток емоційного інтелекту та формування культури взаємодопомоги мають розглядатися як складові системи управління, а не як ізольовані соціальні заходи.

Інноваційний вимір корпоративної культури визначає ставлення організації до нових ідей, експериментування та допустимого ризику. Культура, орієнтована на покарання за помилки,

стримує ініціативність і стимулює працівників уникати відповідальності. Натомість середовище, у якому помилки аналізуються як джерело організаційного навчання, сприяє розвитку креативності, обміну досвідом і швидшому впровадженню управлінських та технологічних нововведень.

Організаційне навчання є важливим проміжним механізмом між корпоративною культурою та стратегічною стійкістю. Підприємство, здатне систематично накопичувати досвід, аналізувати результати власних рішень і трансформувати знання у нові управлінські практики, швидше адаптується до змін. Відтак культура навчання забезпечує не лише професійний розвиток персоналу, а й постійне оновлення організаційних компетентностей.

Інституційний вимір корпоративної культури полягає у формуванні неформальних правил, які доповнюють формальні регламенти та визначають реальну логіку функціонування підприємства. Саме неформальні норми можуть або підтримувати офіційні процедури, або нейтралізувати їх. Якщо внутрішні практики ґрунтуються на довірі, відповідальності й прозорості, вони зменшують транзакційні витрати, полегшують координацію та підвищують передбачуваність поведінки учасників організації [4, с. 53–61; 10, с. 349–356].

Стейкхолдерський вимір корпоративної культури розширює її межі за межі внутрішньої взаємодії персоналу. Культурні принципи виявляються у ставленні підприємства до клієнтів, партнерів, постачальників, місцевих громад, державних інституцій та суспільства. Послідовність етичних стандартів, відкритість і відповідальність у зовнішніх комунікаціях формують репутаційний капітал і зміцнюють довгострокові партнерські відносини [10, с. 349–356; 11, с. 31–44].

Корпоративна соціальна відповідальність у цьому контексті може розглядатися як зовнішній прояв внутрішньої ціннісної системи підприємства. Її результативність залежить від того, наскільки соціальні й етичні принципи інтегровані у стратегічне планування, систему контролю, нефінансову звітність і процес прийняття рішень. Формальне декларування відповідальності без відповідних організаційних практик створює репутаційні ризики та посилює недовіру стейкхолдерів [11, с. 31–44].

Галузевий контекст істотно впливає на зміст і механізми корпоративної культури. У виробничих, аграрних, сервісних, цифрових або державних організаціях відрізняються умови праці, структура компетентностей, характер ризиків, моделі комунікації та вимоги до координації. Тому універсальні цінності, такі як відповідальність, довіра чи адаптивність, мають конкретизуватися з урахуванням специфіки діяльності, професійного складу персоналу та стратегічних пріоритетів підприємства [5, с. 261–267; 7, с. 298–299].

Управління корпоративною культурою доцільно розглядати як безперервний цикл, що включає діагностику фактичного стану, визначення бажаної культурної моделі, розроблення управлінських заходів, їх реалізацію, моніторинг результатів і подальше коригування. Такий підхід дає змогу перевести корпоративну культуру з рівня абстрактних цінностей у площину керованих організаційних змін [5, с. 261–267; 9, с. 138–151].

Діагностика корпоративної культури має охоплювати не лише формально задекларовані цінності, а й реальні поведінкові моделі, стиль керівництва, якість внутрішніх комунікацій, рівень довіри, ставлення до змін, характер мотивації та ступінь залученості працівників. Особливу увагу слід приділяти виявленню розривів між офіційними положеннями та фактичною практикою, оскільки саме такі розриви найчастіше стають джерелом опору, цинізму й зниження організаційної лояльності.

На основі проведеного узагальнення доцільно виокремити п'ять взаємопов'язаних блоків культурно зумовленої організаційної стійкості: ціннісно-нормативний, поведінково-комунікаційний, кадрово-компетентнісний, інституційно-управлінський і стейкхолдерсько-етичний. Їхня взаємодія визначає здатність організації забезпечувати внутрішню узгодженість, накопичувати людський капітал, підтримувати адаптивність і формувати довгострокові конкурентні переваги.

Концептуальна логіка культурно зумовленої організаційної стійкості ґрунтується на тому, що зовнішні виклики актуалізують потребу в організаційних змінах, тоді як цінності, лідерство,

комунікації, практики управління персоналом та інституційні механізми визначають характер і результативність реакції підприємства. Їх узгоджена взаємодія сприяє підвищенню адаптивності, збереженню людського капіталу й критичних компетентностей, посиленню довіри, зниженню рівня внутрішніх конфліктів, підтриманню безперервності процесів та зміцненню репутаційного капіталу.

Узагальнення встановлених взаємозв'язків дало змогу сформулювати концептуальну модель культурно зумовленої організаційної стійкості підприємства (рис. 1). У ній відображено послідовність переходу від зовнішніх викликів через взаємодію ціннісно-нормативного, поведінково-комунікаційного, кадрово-компетентнісного, інституційно-управлінського та стейкхолдерсько-етичного блоків до механізмів управлінської реалізації та результатів, що характеризують рівень організаційної стійкості.

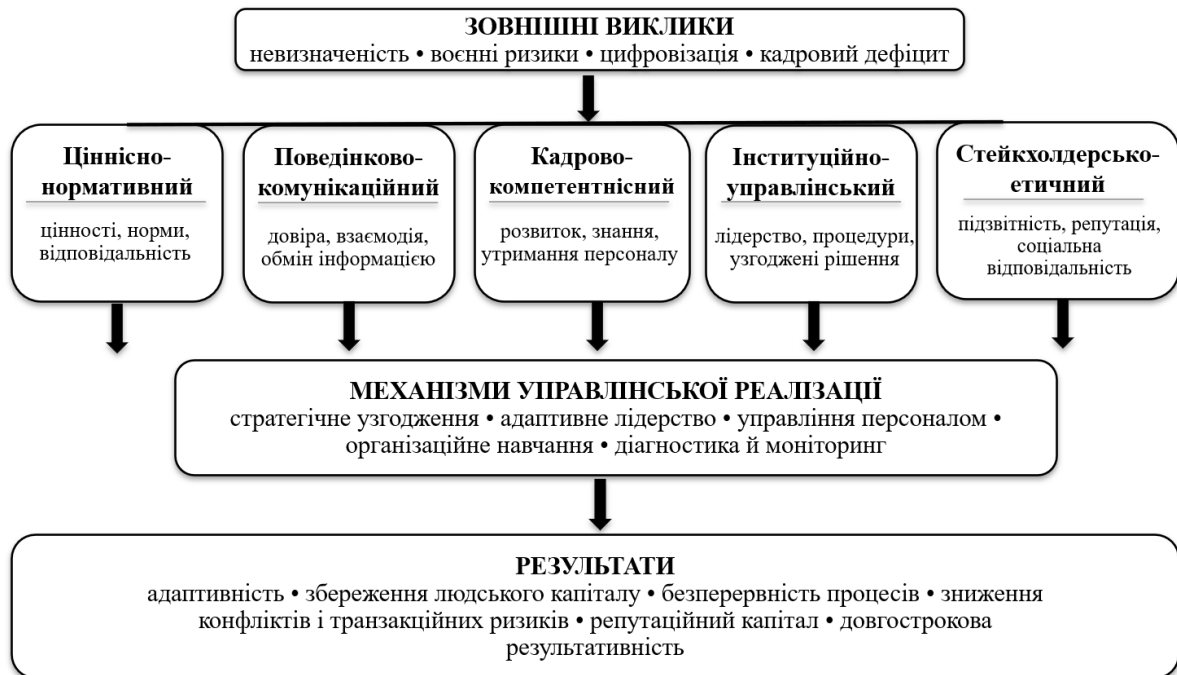


Рис. 1. Концептуальна модель культурно зумовленої організаційної стійкості

Джерело: розроблено авторами.

Запропонована модель засвідчує, що організаційна стійкість не є прямим наслідком формального декларування корпоративних цінностей. Вона формується за умови їх послідовного втілення у поведінкових нормах, комунікаціях, практиках управління персоналом, лідерських рішеннях, організаційних процедурах і взаємодії зі стейкхолдерами. Наукова новизна моделі полягає в інтеграції внутрішніх і зовнішніх вимірів корпоративної культури в єдиний структурно-логічний механізм, який пояснює її вплив на адаптивність, збереження людського капіталу, безперервність процесів, зниження конфліктності, зміцнення репутаційного капіталу та довгострокову результативність підприємства.

Отже, корпоративну культуру доцільно розглядати як інтегровану підсистему стратегічного менеджменту, що поєднує цінності, поведінкові норми, управлінські практики, людський капітал і механізми взаємодії зі стейкхолдерами. Її вплив на стратегічний розвиток та організаційну стійкість реалізується опосередковано — через систему взаємопов'язаних кадрово-компетентнісних, комунікаційних, інституційно-управлінських і стейкхолдерсько-етичних механізмів. Саме їх цілеспрямоване формування та узгодження створює підґрунтя для забезпечення довгострокової результативності підприємства в умовах невизначеності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати корпоративну культуру як багатовимірну підсистему стратегічного менеджменту, що поєднує цінності, норми, поведінкові моделі, управлінські практики, людський капітал і механізми взаємодії зі стейкхолдерами. Її значення для стратегічного розвитку підприємства

полягає у здатності забезпечувати внутрішню узгодженість, підтримувати реалізацію довгострокових цілей, сприяти накопиченню організаційних знань і формуванню важковідтворюваних конкурентних переваг.

Систематизація сучасних наукових підходів засвідчила, що корпоративна культура виконує не лише соціально-психологічну та інтеграційну функції, а й набуває стратегічного, адаптивного, кадрового, інституційного, інноваційного та стейкхолдерського змісту. Її вплив на організаційну стійкість реалізується через розвиток довіри, відповідальності, командної взаємодії, відкритості до змін, ефективних комунікацій, професійних компетентностей і здатності персоналу до навчання. Саме сукупна дія цих механізмів визначає швидкість реагування підприємства на зовнішні виклики та його спроможність зберігати стратегічну цілісність.

Установлено, що результативність корпоративної культури залежить від ступеня її інтеграції у реальні управлінські процеси. Декларування цінностей без їх відображення у стилі керівництва, кадровій політиці, системі мотивації, комунікаційних практиках і процедурах прийняття рішень призводить до формалізації культури та послаблює довіру персоналу. Тому управління корпоративною культурою має здійснюватися як безперервний цикл діагностики, визначення бажаного стану, реалізації змін, моніторингу результатів і подальшого коригування.

Обґрунтовано концептуальну логіку культурно зумовленої організаційної стійкості, що охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків: ціннісно-нормативний, поведінково-комунікаційний, кадрово-компетентнісний, інституційно-управлінський і стейкхолдерсько-етичний. Їх узгоджена взаємодія створює передумови для збереження людського капіталу, підтримання безперервності бізнес-процесів, підвищення адаптивності, зниження внутрішніх конфліктів і транзакційних ризиків, а також зміцнення репутаційного потенціалу підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час формування стратегій культурної трансформації, удосконалення системи управління персоналом, розвитку адаптивного лідерства, внутрішніх комунікацій і механізмів організаційного навчання. Запропонований підхід може слугувати теоретичною основою для розроблення діагностичних інструментів, спрямованих на оцінювання відповідності корпоративної культури стратегічним цілям і визначення її внеску в організаційну стійкість.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з операціоналізацією запропонованої концептуальної моделі, формуванням системи кількісних і якісних індикаторів культурно зумовленої стійкості та її емпіричною апробацією на підприємствах різних галузей. Окремого вивчення потребують вплив цифровізації, воєнних ризиків, професійного виснаження, поколіннєвих відмінностей і галузевої специфіки на трансформацію корпоративної культури. Доцільним є також дослідження причинно-наслідкових зв'язків між окремими культурними характеристиками, результативністю персоналу, інноваційною активністю, репутаційним капіталом і довгостроковою конкурентоспроможністю підприємств.

Список використаної літератури

1. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Стратегічна тріада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Т. 346, № 5. С. 362–368. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54>.
2. Бортнікова М., Богомаз П., Руліківський О., Тітов А. Вплив організаційної культури на адаптивність бізнесу у кризових умовах. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 4, № 18. С. 339–348. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0428>.
3. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури в сучасному бізнес-середовищі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 157–164. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-23>.
4. Диха М., Диха В., Матюх С. Корпоративна культура підприємств в умовах сучасних викликів: концептуальна модель трансформації та вплив на результати діяльності. *Розвиток міста*. 2026. № 1 (09). С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-6>.

5. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Хорошенюк А. П. Формування корпоративної культури аграрних підприємств в умовах трансформації агропромислового комплексу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 2. С. 261–267. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-34S](https://doi.org/10.60022/3(2)-34S).
6. Птащенко О. В., Литовченко І. В. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами для підвищення стратегічної стійкості бізнесу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 47. С. 466–474. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18435222>.
7. Сенік М., Гуцуляк В., Холявка В. Актуальні підходи до формування корпоративної культури в українських державних організаціях. *Молода спортивна наука України : збірник наукових праць*. Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2025. Вип. 29, т. 4. С. 298–299.
8. Сулімов В. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1(53). С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12>.
9. Федотова І. В., Бочарова Н. А., Рахваль-Мюллер А. Система управління корпоративною культурою: сучасні підходи та стратегічні перспективи. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 1 (15). С. 138–151. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0112>.
10. Шпильова В., Білик В., Романенко М. Корпоративна культура як чинник стратегічного розвитку підприємства: сучасні підходи та інструменти формування. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2 (16). С. 349–356. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-44>.
11. Pavlenchuk N., Kholyavka V., Pavlenchuk A., Hutsuliak V. Management of organisations guided by the principles of social corporate responsibility, taking into account international experience. *Development Management*. 2025. Vol. 24, no. 2. P. 31–44.

References

1. Bahan N. V., Bohdanova V. S., Hunko A. Ye. & Starenkyi O. H. (2025). Strategic triad of security and development: the role of corporate culture, communications and personal branding in ensuring enterprise resource resilience. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky (Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences)*, 346(5), 362–368 (in Ukr.). <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54>
2. Bortnikova M., Bohomaz P., Rulivskyi O. & Titov A. (2025). The influence of organizational culture on business adaptability in crisis conditions. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii (European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation)*, 4(18), 339–348 (in Ukr.). <https://doi.org/10.32750/2025-0428>
3. Vedernikov M., Bazaliiska N., Volianska-Savchuk L., Vozniuk R. & Klimas V. (2024). Formation and development of corporate culture in the modern business environment of an enterprise. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky (Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences)*, 3, 157–164 (in Ukr.). <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-23>
4. Dykha M., Dykha V. & Matiukh S. (2026). Corporate culture of enterprises under contemporary challenges: a conceptual model of transformation and its impact on performance. *Rozvytok mista (City Development)*, 1(9), 53–61 (in Ukr.). <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-6>
5. Kalina I. I., Shuliar N. M. & Khorosheniuk A. P. (2026). Formation of corporate culture of agricultural enterprises under the transformation of the agro-industrial complex. *Aktualni problemy staloho rozvytku (Current Problems of Sustainable Development)*, 3(2), 261–267 (in Ukr.). [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-34S](https://doi.org/10.60022/3(2)-34S)
6. Ptashchenko O. V. & Lytovchenko I. V. (2025). Innovative human resource management strategies for enhancing business strategic resilience. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava (Scientific Notes of Lviv University of Business and Law)*, 47, 466–474 (in Ukr.). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18435222>
7. Senyk M., Hutsuliak V. & Kholiavka V. (2025). Current approaches to the formation of corporate culture in Ukrainian public organizations. *Moloda sportyvna nauka Ukrainy (Young Sports Science of Ukraine)*, 29(4), 298–299 (in Ukr.).
8. Sulimov V. (2024). The role of corporate culture as a factor in the resilience of the personnel management system under uncertainty. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia (Economics and Organization of Management)*, 1(53), 115–121 (in Ukr.). <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12>
9. Fedotova I. V., Bocharova N. A. & Rakhval-Miuller A. (2025). Corporate culture management system: contemporary approaches and strategic perspectives. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii (European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation)*, 1(15), 138–151 (in Ukr.). <https://doi.org/10.32750/2025-0112>

10. Shpylova V., Bilyk V. & Romanenko M. (2025). Corporate culture as a factor in the strategic development of an enterprise: contemporary approaches and formation tools. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2(16), 349–356 (in Ukr.). <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-44>

11. Pavlenchyk N., Kholyavka V., Pavlenchyk A. & Hutsuliak V. (2025). Management of organisations guided by the principles of social corporate responsibility, taking into account international experience. *Development Management*, 24(2), 31–44.

Pavlenchyk Nataliia

Doctor of Economics, Professor Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine

Hutsuliak Viktoriia

PhD in Economics, Associate Professor Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine

Kholiavka Volodymyr

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine

Senyk Maxim

Postgraduate Student, Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine

MODERN APPROACHES TO CORPORATE CULTURE: STRATEGIC DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE

Introduction. The growing volatility of the business environment, digital transformation, workforce mobility, security risks, and the shortage of qualified personnel require enterprises to reconsider corporate culture as a strategic management resource rather than a set of symbolic attributes. The research problem arises from the fragmented interpretation of the mechanisms through which values, behavioural norms, leadership practices, human capital, and stakeholder relations jointly influence organisational resilience.

Purpose. The study aims to substantiate the strategic role of corporate culture in enterprise development and organisational resilience, systematise contemporary theoretical approaches to its formation and transformation, and develop a conceptual model of culturally determined organisational resilience under uncertainty.

Methods. The methodological framework combines analysis and synthesis, a systems approach, comparative analysis, theoretical generalisation, structural-logical reasoning, and conceptual modelling. These methods were used to identify the principal dimensions of corporate culture, compare strategic, adaptive, human-resource, institutional, innovative, and stakeholder-oriented approaches, and establish causal relationships between cultural mechanisms and organisational outcomes.

Results. Corporate culture is defined as an integrated subsystem of strategic management that comprises value-normative, behavioural-communicative, human-capital and competency-based, institutional-managerial, and stakeholder-ethical components. Their coordinated interaction supports trust, knowledge exchange, employee adaptability, responsible leadership, organisational learning, and alignment between declared values and actual management practices. The study demonstrates that cultural influence on resilience is mediated through personnel management, internal communication, innovation, institutional coordination, and stakeholder accountability. A conceptual model is proposed in which external challenges activate organisational change, cultural components shape managerial responses, and the resulting effects include the preservation of critical competencies, continuity of business processes, lower conflict and transaction risks, stronger reputational capital, and long-term performance.

Originality. The scientific novelty lies in integrating the internal and external dimensions of corporate culture into a unified structural-logical model. Unlike approaches that examine culture primarily as a psychological climate or a human-resource instrument, the proposed model explains how cultural components are transformed into strategic and resilience-related outcomes through specific managerial mechanisms.

Conclusion. Corporate culture contributes to organisational resilience only when it is embedded in leadership behaviour, personnel policies, motivation systems, communication procedures, organisational learning, and stakeholder engagement. The results can be applied to cultural transformation strategies and diagnostic tools for assessing the alignment of culture with strategic objectives. Further research should

operationalise the model, develop quantitative and qualitative indicators, and empirically test it across industries under wartime, digital, and post-crisis conditions.

Keywords: *value-normative system; enterprise adaptability; change management; human capital; behavioural mechanisms; institutional alignment; crisis management; social responsibility; long-term performance.*

Одержано редакцією: 19.03.2026

Прийнято до публікації: 12.04.2026

УДК 339.138:658.89:334.012.64:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-39-50>**МЕЛЬНИК Олександр Іванович**здобувач наукового ступеня доктора філософії
(PhD),

Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3207-1908>**МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ
В УМОВАХ DIGITAL-СЕРЕДОВИЩА ТА ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

Досліджено маркетингові інструменти утримання клієнтів малого бізнесу в умовах digital-середовища та цифрової взаємодії. Обґрунтовано, що утримання клієнтів доцільно розглядати не як окрему післяпродажну дію, а як безперервний процес підтримання довгострокових відносин із клієнтом через цифрові канали комунікації, сервісу та продажу. Визначено, що повторна взаємодія формується на всіх етапах цифрового шляху клієнта: від першого інформаційного контакту, перегляду соціальних мереж і звернення в месенджер до покупки, післяпродажного супроводу та повторного замовлення. Виявлено, що ключову роль у клієнтському утриманні відіграють мікромоменти, довіра, зручність цифрової покупки, якість клієнтського досвіду, персоналізовані комунікації, програми лояльності та системне використання digital KPI. Обґрунтовано значення соціальних мереж як інструменту діалогу, зворотного зв'язку, формування емоційної близькості та підтримання постійної присутності малого бізнесу в інформаційному полі клієнта. Визначено, що електронна комерція виконує не лише функцію каналу продажу, а й виступає середовищем формування довіри через прозорі умови замовлення, оплати, доставки, повернення та підтримки. Також запропоновано розглядати customer experience як центральний елемент утримання клієнтів, оскільки простота пошуку інформації, швидкість відповіді, зручність оформлення замовлення та якість сервісу безпосередньо впливають на готовність клієнта до повторної взаємодії. Визначено, що використання цифрових показників ефективності дає змогу малому бізнесу оцінювати результативність комунікацій, виявляти слабкі місця клієнтського шляху та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Акцентовано увагу на тому, що для малого бізнесу особливого значення набуває не масштаб цифрової присутності, а її послідовність, релевантність і здатність створювати для клієнта відчуття цінності, безпеки та зручності. Перспективи подальших досліджень пов'язано з розробленням моделей оцінювання ефективності інструментів утримання клієнтів у різних сегментах малого підприємництва та адаптацією цих моделей до умов цифрової конкуренції.

Ключові слова: малий бізнес, утримання клієнтів, digital-середовище, цифрова взаємодія, цифровий маркетинг, соціальні мережі, електронна комерція, клієнтський досвід, програми лояльності, лояльність клієнтів.

Постановка проблеми. В умовах цифровізації бізнес-середовища малий бізнес дедалі активніше використовує соціальні мережі, сайти, інтернет-магазини, месенджери, e-mail-комунікації, цифрову рекламу та інші онлайн-канали для взаємодії з клієнтами. Однак зростання кількості цифрових контактів не завжди забезпечує довгострокову лояльність і повторні покупки, оскільки клієнти швидко порівнюють пропозиції, очікують миттєвої відповіді, прозорих умов купівлі, персоналізованого підходу та якісного сервісу на всіх етапах взаємодії. Для малого бізнесу ця проблема є особливо актуальною через обмежені фінансові, кадрові й технологічні ресурси, що ускладнює системне впровадження інструментів digital-маркетингу та оцінювання їхньої ефективності. У таких умовах важливого значення набуває не лише залучення нових клієнтів, а й утримання наявних через формування довіри, позитивного клієнтського досвіду, зручності цифрової покупки, персоналізованої комунікації, програм лояльності та постійного аналізу digital KPI. Це зумовлює необхідність узагальнення маркетингових інструментів утримання клієнтів малого бізнесу в умовах digital-середовища та визначення їхньої ролі у формуванні довгострокової цифрової взаємодії з клієнтами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми.

Проблематика утримання клієнтів малого бізнесу в умовах digital-середовища охоплює декілька взаємопов'язаних наукових напрямів: маркетинг відносин, цифровий шлях клієнта, електронну комерцію, соціальні мережі, клієнтський досвід, довіру, персоналізацію та оцінювання ефективності цифрової взаємодії. У сучасних дослідженнях утримання клієнтів дедалі частіше розглядається не лише як результат повторної покупки, а як наслідок довгострокової взаємодії між бізнесом і клієнтом, що ґрунтується на довірі, задоволеності, комунікації та позитивному досвіді.

Важливе значення для розуміння логіки клієнтського утримання мають праці, присвячені маркетингу відносин. Зокрема, Rosário A. та Casaca J. A. [14] підкреслюють, що утримання клієнтів пов'язане зі створенням, підтриманням і розвитком взаємовигідних зв'язків між компанією та споживачами. Такий підхід є особливо важливим для малого бізнесу, оскільки саме близькість до клієнта, гнучкість комунікації та здатність швидко реагувати на запити можуть виступати його конкурентною перевагою.

Окремий напрям досліджень формують праці, у яких розглядаються мікромоменти та цифровий шлях клієнта. Бобровник В. М. та Андрушкевич З. М. [1] акцентують увагу на тому, що в умовах цифрової трансформації поведінка споживачів стає більш динамічною, а рішення про покупку формується через короткі, але значущі епізоди цифрової взаємодії. Це дозволяє розглядати утримання клієнтів як процес, що починається ще до першої покупки — на етапі пошуку інформації, порівняння пропозицій, перегляду соціальних мереж або звернення до бізнесу через цифрові канали.

Питання електронної комерції як середовища взаємодії бізнесу з клієнтами досліджено у праці Декалюк О. В. [2]. Авторка розглядає e-commerce як важливий інструмент розвитку підприємницької діяльності, що поєднує продаж, аналітику, просування, обслуговування клієнтів, безпеку та роботу з цифровими каналами. Для теми утримання клієнтів це має принципове значення, оскільки сайт, інтернет-магазин або маркетплейс виконують не лише функцію каналу продажу, а й формують довіру, зручність і передбачуваність взаємодії.

Значний внесок у дослідження цифрового маркетингу як інструменту формування лояльності здійснили Пахуча Е. та Коломієць Ю. [4]. У їхній праці цифровий маркетинг розглядається як засіб побудови довгострокових відносин зі споживачами, підвищення обізнаності, формування позитивного іміджу бренду та створення ціннісної взаємодії. Такий підхід є релевантним для малого бізнесу, оскільки дозволяє змістити акцент із разового продажу на постійну комунікацію, довіру та повторну взаємодію з клієнтом.

Роль соціальних мереж у маркетинговій діяльності підприємств розкрито у працях Підмогильної Н. В., Старкова В. І. [5] та Чирак І. М. [7]. Дослідники підкреслюють, що соціальні мережі створюють простір двосторонньої комунікації, зворотного зв'язку, формування іміджу, поширення контенту та підтримання емоційного зв'язку з аудиторією. Для малого бізнесу соціальні мережі є особливо важливими, оскільки дозволяють компенсувати обмежені рекламні бюджети регулярністю, автентичністю, швидкістю відповіді та персоналізованою взаємодією.

Питання довіри, політики повернення, сприйнятого ризику та задоволеності онлайн-покупкою досліджено Нірólito F., Dias Á. та Pereira L. [10]. У їхній праці доведено, що онлайн-довіра, зрозумілі умови повернення та зниження сприйнятого ризику позитивно впливають на задоволеність клієнта в електронній комерції. Для малого бізнесу це означає, що повторна покупка залежить не лише від ціни чи асортименту, а й від прозорості умов замовлення, безпечності оплати, зрозумілості доставки, підтримки та готовності бізнесу вирішувати проблеми клієнта.

Отже, аналіз останніх досліджень свідчить, що науковці достатньо ґрунтовно розглядають окремі аспекти цифрового маркетингу, соціальних мереж, електронної комерції, лояльності, довіри та клієнтського досвіду. Водночас недостатньо систематизованим залишається питання комплексного поєднання цих інструментів саме в контексті утримання клієнтів малого бізнесу. Це зумовлює необхідність подальшого узагальнення маркетингових інструментів, які забезпечують повторну цифрову взаємодію, формують довіру, знижують клієнтські зусилля та підвищують лояльність клієнтів малого бізнесу в умовах digital-середовища.

Метою статті є обґрунтування маркетингових інструментів утримання клієнтів малого бізнесу в умовах digital-середовища та цифрової взаємодії. Завдання статті: визначити сутність утримання клієнтів малого бізнесу в умовах цифровізації; охарактеризувати цифровий шлях клієнта та роль мікромоментів у формуванні повторної взаємодії; обґрунтувати значення електронної комерції, соціальних мереж, персоналізованих комунікацій, програм лояльності та customer experience для підтримання довгострокових відносин із клієнтами; визначити роль довіри, зручності, сервісу та digital KPI у підвищенні результативності клієнтського утримання; узагальнити ключові напрями використання digital-інструментів для формування лояльності клієнтів малого бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Утримання клієнтів малого бізнесу в умовах digital-середовища можна розглядати як процес підтримання повторної взаємодії клієнта з бізнесом через цифрові канали, сервісні рішення й комунікаційні практики. На відміну від разового продажу, утримання передбачає формування стійкого зв'язку між клієнтом і бізнесом, що ґрунтується на довірі, задоволеності, позитивному досвіді, зручності комунікації та відчутті цінності з боку клієнта.

Маркетинг відносин пояснює утримання клієнтів як результат створення, підтримання й розвитку взаємовигідних зв'язків між компанією та споживачами. Його основними чинниками виступають довіра, задоволеність, комунікація та прихильність клієнта до компанії, що прямо пов'язує клієнтське утримання з якістю довгострокової взаємодії [14, С. 44–45].

Для малого бізнесу digital-середовище дає змогу підтримувати контакт із клієнтом не лише під час купівлі, а й до та після неї. Клієнт взаємодіє з бізнесом через соціальні мережі, сайт, інтернет-магазин, месенджери, e-mail-комунікацію, мобільні додатки, рекламні повідомлення, пошукові системи та відгуки. Через це утримання клієнтів набуває характеру безперервної цифрової взаємодії.

Логіку такої взаємодії можна подати через цифровий шлях клієнта малого бізнесу, наведений на рис. 1. Він показує, що повторна покупка формується не лише після продажу, а починається з першого цифрового контакту.

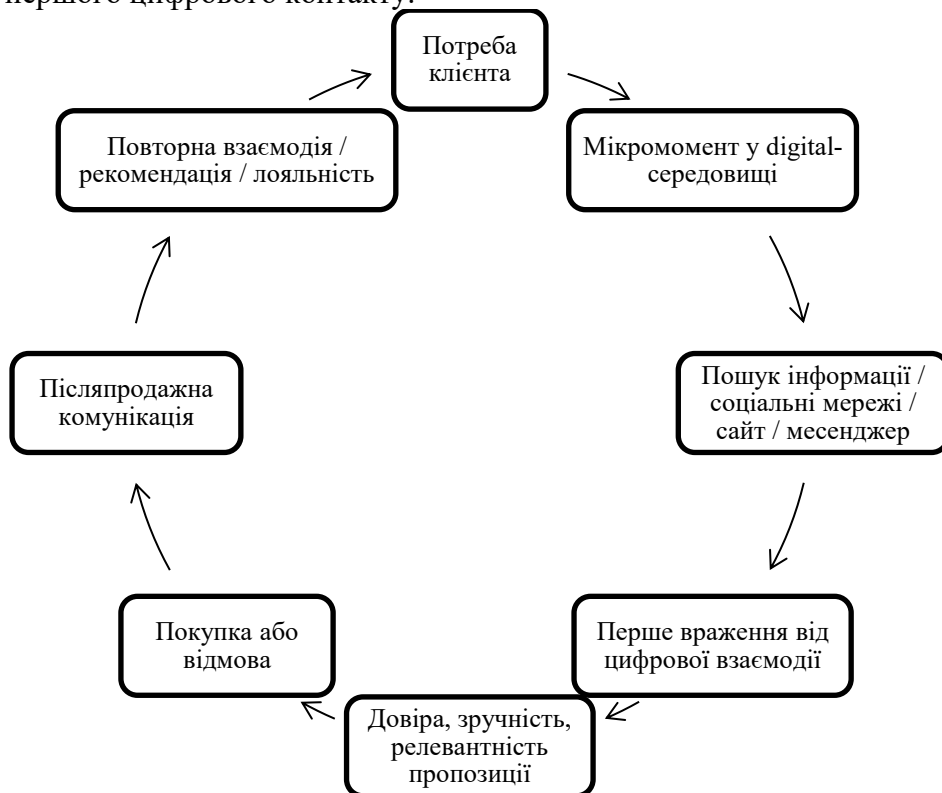


Рис. 1. Цифровий шлях клієнта малого бізнесу

Джерело: побудовано автором

Мікромоменти пояснюють, чому клієнтська лояльність починає формуватися ще до першої покупки. Споживач приймає рішення через короткі, але важливі цифрові епізоди: бажання дізнатися, знайти, зробити або купити. Такі моменти впливають на очікування, довіру, рішення про покупку та готовність до наступної взаємодії [1, С. 33].

Як видно з рис. 1, перше враження клієнта формується ще на етапі пошуку інформації, перегляду соціальних мереж або звернення в месенджер. Якщо клієнт швидко знаходить потрібну інформацію, отримує зрозумілу відповідь, бачить актуальний контент і простий шлях до замовлення, ймовірність повторної взаємодії з бізнесом зростає.

В свою чергу електронна комерція для малого бізнесу є не лише каналом продажу, а й середовищем формування довіри та повторної взаємодії. Сайт, інтернет-магазин або сторінка на маркетплейсі одночасно виконують функції вітрини, сервісного центру, джерела інформації, каналу обробки замовлень, платформа для відгуків і післяпродажної комунікації.

Розвиток e-commerce потребує використання аналітичних інструментів, якісного обслуговування клієнтів, забезпечення безпеки, ефективної реклами, роботи через соціальні медіа, e-mail, контент-маркетинг, SEO та інші цифрові канали. Це дає підстави розглядати електронну комерцію як важливий інструмент не лише залучення, а й утримання клієнтів малого бізнесу [2, С. 7].

Важливою умовою повторної взаємодії в електронній комерції є зниження сприйнятого ризику. Клієнт повертається до бізнесу тоді, коли цифрова покупка є зрозумілою, безпечною, передбачуваною та комфортною. Для малого бізнесу це означає, що значення мають не лише ціна або асортимент, а й простота замовлення, прозорість оплати, зрозумілі умови доставки, підтримка та готовність вирішити проблему клієнта.

Онлайн-довіра знижує сприйнятий ризик і позитивно впливає на задоволеність клієнта. Чітко сформульована політика повернення також підвищує впевненість споживача в процесі онлайн-купівлі, оскільки клієнт краще розуміє власні можливості у разі проблеми з товаром або сервісом [10].

Отже, для малого бізнесу довіра може виконувати роль не менш важливого інструменту утримання, ніж реклама або знижка. Клієнт повторно звертається до того продавця, з яким уже мав позитивний, зрозумілий і безпечний цифровий досвід.

Соціальні мережі є одним із найбільш доступних інструментів digital-взаємодії малого бізнесу з клієнтами. Їхня функція не обмежується інформуванням чи рекламою, оскільки соціальні мережі дають змогу підтримувати діалог, збирати зворотний зв'язок, працювати з відгуками, реагувати на запити, демонструвати експертність і формувати емоційну близькість бренду до клієнта.

Соціальні мережі формують платформу комунікації за принципом «багато з багатьма», що суттєво відрізняє їх від традиційних засобів масової інформації. Вони забезпечують можливість діалогу підприємства зі споживачами, підтримання зворотного зв'язку, поширення інформації та формування позитивного іміджу [5, С. 106–107].

Для малого бізнесу соціальні мережі є особливо важливими, оскільки дозволяють компенсувати обмежені рекламні бюджети людяністю, автентичністю, регулярною комунікацією та швидкою реакцією. Клієнт може не лише побачити продукт, а й поставити запитання, отримати пораду, прочитати коментарі інших покупців або відчути стиль комунікації бізнесу.

Соціальні медіа сприяють побудові довгострокових відносин із клієнтами через контент-маркетинг, таргетовану рекламу, інтерактивні формати, персоналізовані пропозиції, роботу зі зворотним зв'язком і використання метрик ефективності. Такі інструменти роблять SMM важливим засобом формування лояльності й повторної взаємодії [7].

Взаємодія з клієнтами у соціальних мережах проявляється через реакції, коментарі, поширення, переходи за посиланнями, участь в опитуваннях, перегляд stories, повторні звернення й інші форми цифрової активності клієнтів. Чим активніше клієнт взаємодіє з контентом малого бізнесу, тим вища ймовірність, що бренд залишається в його інформаційному полі.

Користувачі очікують від сторінок компаній у соціальних медіа інформації, розваги, доданої цінності, персонального зв'язку та можливості комунікувати. Важливими чинниками залученості є візуальний контент, автентичний стиль, гумор, регулярність, актуальність, короткий формат, запитання, заклики до дії та посилання [15, С. 275].

Взаємодія з клієнтами не виникає автоматично лише завдяки наявності сторінки в соціальній мережі. Для малого бізнесу важливо не просто бути присутнім у digital-середовищі, а системно управляти комунікацією, підтримувати актуальність контенту, швидко реагувати на запити та поєднувати соціальні мережі з іншими digital-каналами.

Залученість клієнтів у соціальних медіа може мати зв'язок з операційним доходом середніх та малих підприємств, але цей зв'язок залежить від підходу до управління соціальними мережами. Якщо соціальні мережі управляються професійно та поєднуються з SEO, SEM, e-mail, e-commerce та іншими digital-інструментами, залученість клієнтів має прогнозний зв'язок із фінансовими результатами [12].

Основні групи маркетингових інструментів утримання клієнтів малого бізнесу узагальнено в табл. 1. Вона показує, що кожна група інструментів виконує окрему функцію, однак усі вони спрямовані на підтримання повторної цифрової взаємодії.

Таблиця 1. – Маркетингові інструменти утримання клієнтів малого бізнесу в digital-середовищі

Група інструментів	Зміст інструментів	Значення для утримання клієнтів
Соціальні мережі	Контент, stories, коментарі, повідомлення, прямі ефіри, опитування	Підтримання постійного контакту, формування довіри, діалог із клієнтом
Електронна комерція	Сайт, інтернет-магазин, маркетплейс, онлайн-оплата, доставка	Зручність покупки, безпечність, повторне замовлення
Персоналізація	Індивідуальні пропозиції, рекомендації, сегментація, персональні повідомлення	Відчуття уваги до клієнта, релевантність комунікації
Програми лояльності	Бонуси, знижки, кешбек, реферальні механіки, спеціальні умови	Стимулювання повторної покупки
Customer experience	Простота, швидкість, сервіс, підтримка, післяпродажна комунікація	Підвищення задоволеності та готовності повернутися
Digital KPI	Трафік, конверсії, залученість, підписники, повторні звернення	Оцінювання результативності digital-взаємодії

Джерело: систематизовано автором

Програми лояльності залишаються одним із найбільш очевидних інструментів утримання клієнтів. Для малого бізнесу вони можуть бути як технологічно складними, так і простими: накопичувальні знижки, бонуси за повторну покупку, подарунки постійним клієнтам, реферальні пропозиції, спеціальні умови для підписників або персональні промокоди.

Програми лояльності виступають провідним засобом підтримання лояльності до компанії або її продуктів. Сучасні програми активно змінюються завдяки цифровим технологіям, мобільним додаткам, персоналізації, омніканальності та використанню штучного інтелекту [8, С. 232].

Для малого бізнесу цінність програм лояльності полягає не в їхній складності, а у зрозумілості та відчутній вигоді для клієнта. Якщо клієнт бачить конкретний сенс у повторній покупці — бонус, персональну знижку, додаткову послугу або особливе ставлення — програма лояльності стає реальним інструментом повторної взаємодії.

Персоналізація є одним із найелегантніших інструментів утримання клієнтів малого бізнесу в digital-середовищі. Вона може проявлятися через звернення на ім'я, персональні рекомендації,

нагадування про попередні покупки, індивідуальні добірки товарів, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів або адаптований контент у соціальних мережах.

Персоналізація сервісу, швидкість реакції компанії на запити клієнтів і використання сучасних цифрових рішень є важливими чинниками формування лояльності. Цифрові технології дають змогу не лише зберігати клієнтів, а й розширювати їхній життєвий цикл [11, С. 25].

Для малого бізнесу персоналізація має особливе значення, оскільки саме невеликі підприємства часто мають ближчий контакт із клієнтами, краще знають їхні повторні запити й можуть швидше адаптувати комунікацію. На відміну від великих компаній, малий бізнес здатний створювати більш людяну й гнучку взаємодію, що посилює довіру та емоційний зв'язок.

Цифровий маркетинг впливає на лояльність не лише через комерційні стимули, а й через інформаційну, емоційну та ціннісну складові взаємодії. Клієнт частіше повертається до бренду, який не тільки продає, а й пояснює, навчає, підтримує, демонструє цінності та створює відчуття спільноти.

Digital-інструменти сприяють побудові довгострокових відносин зі споживачами, підвищенню обізнаності, формуванню позитивного іміджу бренду, довіри та взаємодії з аудиторією. Важливими є сегментація аудиторії, релевантність пропозицій і поєднання довіри, цінностей та комунікації [4].

Customer experience є центральним чинником утримання клієнтів малого бізнесу. Навіть найкраща програма лояльності або найактивніша SMM-комунікація не забезпечить повторну покупку, якщо клієнт стикається з незручним сайтом, повільною відповіддю, нечіткими умовами, складним оформленням замовлення або відсутністю підтримки після покупки.

Customer Effort Score, Customer Experience, Customer Satisfaction, Customer Loyalty Index і Net Promoter Score демонструють взаємозв'язок між зусиллями клієнта, якістю досвіду, задоволеністю, лояльністю та готовністю рекомендувати. Зменшення зусиль клієнта й покращення досвіду підвищують задоволеність, а вона впливає на лояльність і рекомендації [13].

Одним із найважливіших висновків є те, що зручність сама по собі стає інструментом утримання клієнтів. Якщо клієнту легко знайти інформацію, поставити запитання, оформити замовлення, оплатити покупку, отримати підтримку та повернутися повторно, то ймовірність його утримання зростає.

Взаємозв'язок елементів цифрового клієнтського досвіду малого бізнесу подано на рис. 2. Схема демонструє, що повторна покупка залежить не від одного контакту, а від послідовності зручних і зрозумілих взаємодій.

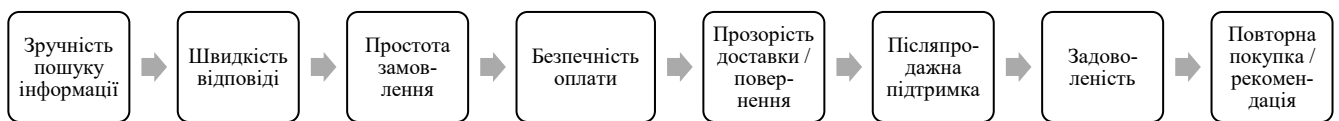


Рис. 2. Чинники цифрового клієнтського досвіду малого бізнесу

Джерело: побудовано автором

Утримання клієнтів малого бізнесу значною мірою залежить від зменшення клієнтських зусиль. Коли клієнту не потрібно витратити зайвий час на пошук інформації, уточнення умов, очікування відповіді або вирішення проблеми, цифрова взаємодія сприймається як комфортна.

Digital-середовище вимагає від малого бізнесу адаптивності. Поведінка клієнтів швидко змінюється, цифрові платформи оновлюють алгоритми, конкуренти використовують нові формати комунікації, а споживачі очікують швидких відповідей, персоналізованого сервісу та простих рішень. У таких умовах гнучкість малого бізнесу може стати його конкурентною перевагою.

Цифрові маркетингові стратегії в умовах невизначеності мають спиратися на гнучкість, адаптивність, проактивність, клієнтоорієнтованість і використання даних. Такі принципи є особливо важливими в кризових і нестабільних умовах, коли традиційні підходи до планування втрачають ефективність [3, С. 270].

Сучасний маркетинг пов'язаний із необхідністю швидкої реакції на технологічні зміни, нові моделі поведінки споживачів, розвиток цифрових платформ і посилення конкуренції. Для малого бізнесу це означає потребу постійно переглядати формати комунікації, оновлювати інструменти взаємодії та шукати способи створення додаткової цінності для клієнта.

Бізнес має адаптуватися до змін у поведінці споживачів, інтегрувати цифрові платформи для просування продуктів, використовувати нові технології та реагувати на зміни конкурентного середовища. Саме така логіка робить інноваційний маркетинг важливим джерелом підвищення стійкості бізнесу [6, С. 102].

Оцінювання результативності digital-інструментів утримання клієнтів потребує використання цифрових індикаторів. Для малого бізнесу важливо аналізувати не лише обсяги продажів, а й поведінкові сигнали клієнтів: повторні переходи на сайт, активність у соціальних мережах, кількість звернень, органічний пошук, конверсії, відгуки, реакції на контент і повторні покупки.

Брендований трафік, підписники в соціальних мережах, органічний пошук, конверсії, рекламне охоплення, відвідування профілю, залученість і витрати на онлайн-рекламу можуть бути пов'язані з фінансовими результатами малих підприємств. Позитивні залежності між розвитком цифрової присутності та обсягами продажів підтверджують важливість digital KPI для управління маркетинговою діяльністю [9, С. 235].

Узагальнення цифрових індикаторів, які можуть використовуватися для аналізу утримання клієнтів малого бізнесу, подано в табл. 2. Ці показники не лише характеризують активність digital-каналів, а й допомагають зрозуміти, наскільки клієнти залишаються залученими до взаємодії з бізнесом після першого контакту.

Таблиця 2. – Digital KPI для аналізу утримання клієнтів малого бізнесу

Група показників	Приклади digital KPI	Аналітичне значення для утримання клієнтів
Показники цифрової присутності	Брендований трафік, органічний пошук, прямі переходи на сайт	Відображають впізнаваність бізнесу та готовність клієнтів повторно шукати бренд
Показники соціальних мереж	Підписники, охоплення, реакції, коментарі, поширення, перегляди stories	Показують рівень залученості аудиторії та сталість цифрового контакту
Показники взаємодії	Повідомлення в месенджерах, запити, кліки, переходи за посиланнями	Характеризують активність клієнтів і готовність до подальшого контакту
Показники конверсії	Заявки, замовлення, покупки, повторні покупки	Дають змогу оцінити перехід від цифрової взаємодії до комерційного результату
Показники клієнтського досвіду	Відгуки, оцінки сервісу, скарги, повторні звернення	Допомагають оцінити задоволеність, довіру та якість післяпродажної взаємодії

Джерело: систематизовано автором

Цифрові показники дозволяють аналізувати утримання клієнтів малого бізнесу ширше, ніж лише через продажі. Вони показують, чи повертається клієнт до бренду, чи взаємодіє з контентом, чи ставить запитання, чи переходить до покупки та чи залишає зворотний зв'язок після взаємодії.

Утримання клієнтів малого бізнесу в digital-середовищі формується не через окремий маркетинговий інструмент, а через сукупність послідовних цифрових взаємодій. Соціальні мережі, електронна комерція, персоналізовані комунікації, програми лояльності, customer experience та digital KPI виконують різні функції, проте всі вони пов'язані з одним завданням — підтримати інтерес клієнта, знизити бар'єри повторної взаємодії та сформувати позитивний досвід співпраці з бізнесом.

Інсайти для малого бізнесу є концентрованими аналітичними висновками, що відображають найсуттєвіші закономірності утримання клієнтів малого бізнесу в digital-середовищі. Вони не є окремими інструментами або готовими управлінськими рішеннями, а виступають смисловими орієнтирами, які пояснюють, чому одні цифрові практики сприяють повторній взаємодії клієнтів із бізнесом, а інші мають обмежений вплив. Такий підхід дозволяє перейти від простого переліку маркетингових інструментів до розуміння їхньої ролі у формуванні довіри, зручності, залученості, персоналізації та клієнтської лояльності.

Ключові інсайти щодо утримання клієнтів малого бізнесу в digital-середовищі узагальнено в табл. 3. Вона відображає найважливіші положення, які пояснюють логіку утримання клієнтів малого бізнесу в digital-середовищі.

Таблиця 3. –Ключові інсайти щодо утримання клієнтів малого бізнесу

№	Інсайт	Значення для утримання клієнтів
1	Утримання клієнтів починається до покупки	Важливими є мікромоменти, перший контакт і пошук інформації
2	Довіра є базовою умовою повторної взаємодії	Клієнт повертається до безпечного й зрозумілого цифрового досвіду
3	Соціальні мережі є простором відносин	SMM підтримує діалог, емоційний зв'язок і залученість
4	Персоналізація підсилює лояльність	Малий бізнес може гнучко адаптувати комунікацію
5	Програми лояльності мають бути простими	Вигода для клієнта має бути очевидною
6	Зменшення клієнтських зусиль підвищує утримання	Простота взаємодії стимулює повторну покупку
7	Digital KPI показують динаміку взаємодії	Оцінюються не лише продажі, а й поведінка клієнта
8	Адаптивність є перевагою малого бізнесу	Швидка реакція допомагає зберегти клієнта

Джерело: систематизовано автором

Отже, утримання клієнтів малого бізнесу в digital-середовищі формується не одним окремим інструментом, а якістю всієї цифрової взаємодії. Соціальні мережі, електронна комерція, програми лояльності, персоналізація, customer experience, мікромоменти та digital KPI виконують різні функції, але всі вони пов'язані з підтриманням повторного контакту клієнта з бізнесом.

Головною перевагою малого бізнесу в digital-середовищі є близькість до клієнта. Малий бізнес не завжди може конкурувати масштабом рекламних бюджетів, однак може конкурувати швидкістю відповіді, персональністю, гнучкістю, автентичністю та якістю сервісу.

Зручність стає самостійним маркетинговим інструментом утримання. Клієнт повертається туди, де йому легко знайти інформацію, поставити запитання, зробити замовлення, отримати відповідь, вирішити проблему та повторити покупку.

Соціальні мережі для малого бізнесу є не лише рекламним каналом, а простором підтримання відносин. Регулярний діалог, автентична комунікація, корисний контент,

персональна реакція та залученість аудиторії формують довгострокову присутність малого бізнесу в цифровому середовищі клієнта.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У результаті дослідження встановлено, що утримання клієнтів малого бізнесу в умовах digital-середовища є безперервним процесом цифрової взаємодії, який починається ще до першої покупки. Повторна взаємодія формується через пошук інформації, соціальні мережі, сайт або інтернет-магазин, месенджери, відгуки, умови оплати, доставки й повернення. Саме тому важливого значення набувають мікромоменти, які впливають на очікування клієнта, рівень довіри, рішення про покупку та готовність повернутися до бізнесу.

Основними маркетинговими інструментами утримання клієнтів малого бізнесу є соціальні мережі, електронна комерція, персоналізовані комунікації, програми лояльності, управління клієнтським досвідом та digital KPI. Соціальні мережі забезпечують діалог і зворотний зв'язок, e-commerce створює зручність покупки, персоналізація підсилює відчуття індивідуальної уваги, програми лояльності стимулюють повторні звернення, а цифрові показники дають змогу оцінювати результативність взаємодії з клієнтами. Довіра є базовою умовою клієнтського утримання в digital-середовищі. Вона формується через прозорість інформації, зрозумілі умови замовлення, безпечну оплату, швидку комунікацію, наявність відгуків і готовність бізнесу вирішувати проблеми клієнта. Для малого бізнесу довіра може бути не менш важливим чинником повторної покупки, ніж ціна, знижка або рекламна активність.

Досвід споживача є центральним елементом утримання клієнтів. Клієнт частіше повертається до того бізнесу, де йому зручно знайти інформацію, отримати відповідь, оформити замовлення, оплатити покупку та за потреби отримати підтримку. Тому зменшення клієнтських зусиль і підвищення якості цифрової взаємодії безпосередньо впливають на ймовірність повторного звернення.

Отже, утримання клієнтів малого бізнесу в digital-середовищі формується через поєднання довіри, зручності, персоналізації, сервісу, залученості та аналітики. Перевагою малого бізнесу є близькість до клієнта, що дає змогу швидше реагувати на запити, гнучко адаптувати комунікацію та формувати довгострокові відносини навіть за обмежених ресурсів.

Перспективи подальших розвідок доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності інструментів утримання клієнтів малого бізнесу. Особливої уваги потребує дослідження зв'язку між digital KPI, повторними покупками, рівнем лояльності та фінансовими результатами. Перспективним також є вивчення впливу звикористання чатботів, штучного інтелекту, автоматизованого e-mail-маркетингу та омніканальних комунікацій на утримання клієнтів у різних сегментах малого підприємництва.

Список використаних джерел

1. Бобровник В. М., Андрушкевич З. М. Мікромоменти у цифровій трансформації маркетингу: вплив на шлях клієнта у різних бізнес-моделях. *Інноваційна економіка*. 2025. № 1(101). С. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.4>.
2. Декалюк О. В. Проблеми електронної комерції в управлінні підприємницькою діяльністю. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-1>.
3. Мороз А. І. Методологічні основи формування цифрових маркетингових стратегій в умовах невизначеності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41). С. 265–276. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-265-276](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-265-276).
4. Пахуча Е., Коломієць Ю. Цифровий маркетинг як інструмент формування лояльності споживачів на ринку органічної продукції. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Vol. 8, No. 3. Article 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.07>.
5. Підмогильна Н. В., Старков В. І. Соціальні мережі як інструмент маркетингу промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2023. Т. 34(73), № 2, ч. 2. С. 106–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2023.2.2/18>.
6. Смирнова Т. А. Сучасні аспекти інноваційного маркетингу. Проблеми та перспективи використання інноваційного маркетингу бізнесом в Україні. *Economics: Time Realities*. 2024. № 6(76). С. 96–106. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2024.10>.

7. Чирак І. М. SMM як інструмент формування лояльності клієнтів і збільшення продажів: практичні поради для компаній. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.55>.
8. Шалева О. І., Кондратенко А. М. Інструменти забезпечення лояльності клієнтів у електронній комерції. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 84. С. 231–241. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-29>.
9. Шматок М. В. Роль цифрових індикаторів у забезпеченні конкурентоспроможності малих підприємств в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 2. С. 231–236. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-46>.
10. Hipólito F., Dias Á., Pereira L. Influence of Consumer Trust, Return Policy, and Risk Perception on Satisfaction with the Online Shopping Experience. *Systems*. 2025. Vol. 13, No. 3. Article 158. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13030158>.
11. Kolomytseva O., Boyko A., Vasylychenko O. Customer experience and brand loyalty in relationship marketing strategies: analysis and methodological aspects. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*. 2024. Vol. 25, Issue 2(73). P. 23–41. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.73\(2\).2024.320718](https://doi.org/10.24025/2306-4420.73(2).2024.320718).
12. Matosas-Lopez L. Can customer engagement in social media be used as a predictor of operating revenue in SMEs? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. Vol. 10. Article 100380. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100380>.
13. Pires P. B., Perestrelo B. M., Santos J. D. Measuring Customer Experience in E-Retail. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 11. Article 434. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15110434>.
14. Rosário A., Casaca J. A. Relationship Marketing and Customer Retention — A Systematic Literature Review. *Studies in Business and Economics*. 2023. Vol. 18, No. 3. P. 44–66. DOI: <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0044>.
15. Wattenberg M. Integration of Successful Customer Engagement for SMEs on Social Media. *Proceedings of the 11th European Conference on Social Media, ECSM 2024*. 2024. P. 273–281.

References

1. Bobrovnyk V. M., Andrushkevych Z. M. (2025). Mikromomenty u tsyfrovii transformatsii marketynhu: vplyv na shliakh kliienta u riznykh biznes-modeliakh [Micro-moments in digital marketing transformation: impact on the customer journey in different business models]. *Innovatsiina ekonomika (Innovative Economy)*, no. 1(101), pp. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.4>.
2. Dekaliuk O. V. (2024). Problemy elektronnoi komertsii v upravlinni pidpriemnytskoiu diialnistiu [Problems of electronic commerce in business management]. *Stalyi rozvytok ekonomiky (Sustainable Development of Economy)*, no. 1(48), pp. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-1>.
3. Moroz A. I. (2025). Metodolohichni osnovy formuvannia tsyfrovyykh marketynhovyykh stratehii v umovakh nevyznachenosti [Methodological foundations for the formation of digital marketing strategies under uncertainty]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia (Problems and Prospects of Economics and Management)*, no. 1(41), pp. 265–276. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-265-276](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-265-276).
4. Pakhucha E., Kolomiets Yu. (2024). Tsyfrovyy marketynh yak instrument formuvannia loialnosti spozhyvachiv na rynku orhanichnoi produktsii [Digital marketing as a tool for building consumer loyalty in the organic products market]. *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 8, no. 3, article 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.07>.
5. Pidmohylna N. V., Starkov V. I. (2023). Sotsialni merezhi yak instrument marketynhu promyslovoho pidpriemstva [Social networks as a marketing tool of an industrial enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Filolohiia. Zhurnalistyka (Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Philology. Journalism)*, vol. 34(73), no. 2, part 2, pp. 106–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2023.2.2/18>.
6. Smyrnova T. A. (2024). Suchasni aspekty innovatsiinoho marketynhu. Problemy ta perspektyvy vykorystannia innovatsiinoho marketynhu biznesom v Ukraini [Modern aspects of innovative marketing. Problems and prospects of using innovative marketing by business in Ukraine]. *Economics: Time Realities*, no. 6(76), pp. 96–106. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2024.10>.
7. Chyrak I. M. (2025). SMM yak instrument formuvannia loialnosti kliientiv i zbilshennia prodazhiv: praktychni porady dlia kompanii [SMM as a tool for building customer loyalty and increasing sales: practical tips for companies]. *Efektivna ekonomika (Efficient Economy)*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.55>.

8. Shaleva O. I., Kondratenko A. M. (2025). Instrumenty zabezpechennia loialnosti kliientiv u elektronni komertsii [Instruments for ensuring customer loyalty in e-commerce]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky (Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences)*, no. 84, pp. 231–241. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-29>.

9. Shmatok M. V. (2025). Rol tsyfrovyykh indyktoriv u zabezpechenni konkurentospromozhnosti malykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [The role of digital indicators in ensuring the competitiveness of small enterprises under digitalization]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky (Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology)*, vol. 10, no. 2, pp. 231–236. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-46>.

10. Hipólito F., Dias Á., Pereira L. (2025). Influence of consumer trust, return policy, and risk perception on satisfaction with the online shopping experience. *Systems*, vol. 13, no. 3, article 158. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13030158>.

11. Kolomytseva O., Boyko A., Vasylychenko O. (2024). Customer experience and brand loyalty in relationship marketing strategies: analysis and methodological aspects. *Ekonomichniy Visnyk Cherkaskoho Derzhavnoho Tekhnolohichnoho Universytetu (Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University)*, vol. 25, issue 2(73), pp. 23–41. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.73\(2\).2024.320718](https://doi.org/10.24025/2306-4420.73(2).2024.320718).

12. Matosas-Lopez L. (2024). Can customer engagement in social media be used as a predictor of operating revenue in SMEs? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 10, article 100380. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100380>.

13. Pires P. B., Perestrelo B. M., Santos J. D. (2025). Measuring customer experience in e-retail. *Administrative Sciences*, vol. 15, no. 11, article 434. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15110434>.

14. Rosário A., Casaca J. A. (2023). Relationship marketing and customer retention: A systematic literature review. *Studies in Business and Economics*, vol. 18, no. 3, pp. 44–66. DOI: <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0044>.

15. Wattenberg M. (2024). Integration of successful customer engagement for SMEs on social media. *Proceedings of the 11th European Conference on Social Media, ECSM 2024*, pp. 273–281.

Melnyk Oleksandr

PhD student in speciality 075 Marketing,
Department of Marketing and Logistics,
Sumy National Agrarian University

MARKETING TOOLS FOR SMALL BUSINESS CUSTOMER RETENTION IN THE DIGITAL ENVIRONMENT AND DIGITAL INTERACTION

Introduction. In the conditions of rapid digitalization, one of the key challenges for small businesses is not only attracting customers, but also retaining them through continuous digital interaction. The development of social media, e-commerce, messengers, websites, digital advertising and online feedback has changed the logic of customer relationships. Customer retention is increasingly formed before the first purchase and depends on the quality of each digital contact between a business and a customer.

Purpose. The research aims to substantiate marketing tools for customer retention in small businesses under the conditions of the digital environment and digital interaction.

Results. The study substantiates that customer retention in small businesses should be considered as a continuous process of maintaining repeated interaction through digital channels, service solutions and communication practices. It has been determined that the key tools of customer retention include social media, e-commerce, personalized communications, loyalty programs, customer experience management and digital performance indicators. The importance of micro-moments in the digital customer journey has been identified, as they influence expectations, trust, purchase decisions and readiness for repeated interaction. It has been proved that trust, convenience, transparency of payment, delivery and return conditions, quick response to customer requests and positive online experience play a decisive role in customer retention.

Originality. The article proposes a comprehensive approach to customer retention in small businesses, which combines digital communication tools, customer experience, trust-building mechanisms, personalization and digital KPI. Unlike approaches focused mainly on sales stimulation, the proposed approach considers retention as a system of long-term digital interaction formed at all stages of the customer journey.

Conclusion. Customer retention in small businesses in the digital environment is ensured through the combination of trust, convenience, personalization, engagement, service quality and analytics. It has been determined that the main advantage of small businesses is their closeness to customers, which allows them to

respond quickly to requests, adapt communication flexibly and build long-term relationships even with limited marketing resources. Further research should focus on developing methodological approaches to assessing the effectiveness of customer retention tools and studying the impact of CRM systems, chatbots, artificial intelligence, automated e-mail marketing and omnichannel communication on customer loyalty.

Keywords: *small business, customer retention, digital environment, digital interaction, digital marketing, social media, e-commerce, customer experience, loyalty programs, customer loyalty.*

*Одержано редакцією: 29.03.2026
Прийнято до публікації: 15.04.2026*

УДК 339.138:338.439:339.924(4)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-51-60>

САХАЦЬКИЙ Микола Павлович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і маркетингу
Одеської державної академії будівництва та
архітектури;
професор кафедри менеджменту
Одеського державного аграрного
університету;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8765-766X>
E-mail: np.sakhatskyi@gmail.com

ЗАПША Галина Миколаївна

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри менеджменту
Одеського державного аграрного
університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2657-9367>
e-mail: galina.zapsha@gmail.com

ДІДУР Ганна Іванівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту
Одеського державного аграрного
університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9450-3124>
e-mail: adidur2007@ukr.net

РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Обґрунтовано теоретико-методичні засади розвитку маркетингу ринку сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції. Визначено сутність, зміст та ключові напрями трансформації маркетингової діяльності. Виявлено чинники підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та аграрних підприємств. Запропоновано практичні рекомендації аграрним підприємствам щодо цифровізації, брендингу, екологізації та інтеграції до міжнародних ланцюгів створення вартості.

Ключові слова: маркетинг; ринок сільськогосподарської продукції; євроінтеграція; потреби споживачів; маркетингові дослідження; маркетингова товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика; брендинг; цифровізація; міжнародні стандарти якості; сталий розвиток.

Постановку проблеми та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями. Розвиток маркетингу на ринку сільськогосподарської продукції України відбувається в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та послідовної підготовки аграрного сектору до повноправного членства в Європейському Союзі (ЄС), що передбачає адаптацією національного аграрного сектору до вимог і стандартів ЄС. Формування конкурентоспроможного аграрного ринку вимагає впровадження нових підходів до управління підприємствами, підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення сталого розвитку виробництва та дотримання екологічних, соціальних і економічних критеріїв господарювання. За таких обставин науково-економічний супровід розвитку маркетингу на ринку сільськогосподарської продукції набуває особливого значення, бо надає аграрним господарюючим суб'єктам стратегічні орієнтири для масштабування ефективної виробничо-збутової діяльності.

Започатковані євроінтеграційні процеси змінюють умови функціонування ринку сільськогосподарської продукції, зумовлюючи перехід від переважно виробничої моделі розвитку до системи господарювання, у центрі якої перебувають потреби споживача, створення споживчої цінності, забезпечення високої якості продукції та ефективне управління ринковими комунікаціями. Інтеграція в європейський економічний простір відкриває нові можливості для розширення зовнішніх ринків збуту, диверсифікації експортних потоків, залучення інвестицій та

впровадження сучасних маркетингових технологій. Водночас, євроінтеграція висуває жорсткі вимоги щодо відповідності продукції міжнародним стандартам, прозорості виробничо-господарської діяльності, цифровізації бізнес-процесів та вимагає впровадження принципів сталого розвитку.

Актуалізація розвитку маркетингу сільськогосподарської продукції посилюється внаслідок післявоєнного відновлення економіки України, бо аграрний сектор залишається одним із ключових джерел формування експортного потенціалу держави, забезпечення валютних надходжень та продовольчої безпеки. При цьому військові дії на території України спричиняють істотні зміни у функціонуванні логістичних ланцюгів, структурі попиту, географії експорту, механізмах ціноутворення та організації збутової діяльності. Це потребує формування нових маркетингових підходів, орієнтованих на підвищення адаптивності суб'єктів аграрного бізнесу до динамічних змін ринкового середовища, розвитку альтернативних каналів реалізації продукції, цифрових платформ торгівлі, інтегрованих логістичних систем та сучасних інструментів управління взаємовідносинами зі споживачами. Відтак, актуальність науково-прикладного дослідження розвитку маркетингу на ринку сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції спричинюється необхідністю наукового обґрунтування нових концептуальних підходів щодо формування ефективної маркетингової системи аграрного ринку, здатної забезпечити підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників, інтеграцію України до європейського економічного простору, зміцнення продовольчої безпеки держави й світу, розвиток експортного потенціалу та досягнення цілей сталого розвитку аграрного сектору економіки.

Дослідження здійснюється згідно плану науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету за темою: «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу», (державний реєстраційний номер 0121U109628).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень вказаної проблеми показує наявність досить солідної теоретико-методологічної та методичної бази в розрізі розвитку маркетингової діяльності, ринку сільськогосподарської продукції та євроінтеграційних процесів. Так, в своїх дослідженнях Турчин Л. Я. висвітлює основні елементи маркетингової діяльності підприємств в контексті концепції розвитку в нестабільних ринкових умовах [1, с. 163–169]. Бубенець І. В. та Чатченко О. В. фокусуються на проблемах маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи [2]. Прокопенко Р. розкриває сучасні тренди та виклики, що постають перед підприємствами внаслідок цифровізації управління їх маркетинговою діяльністю [3]. Коваль О. з системних позицій аналізує сучасний стан маркетингового управління аграрними підприємствами [4]. Янчук Т. В. та Сіроха Б. на основі оцінки ефективності маркетингової діяльності обґрунтовують комплекс заходів з удосконалення системи управління підприємством в умовах цифровізації [5].

Теоретико-методичне підґрунтя розвитку ринку сільськогосподарської продукції на інноваційних засадах в своїх дослідженнях формують вчені Барна М. та Іванюк Ю. [6, с. 154–160]. Васильців Т., Куницька-Іляш М. та Максим В. розкривають аспекти політики стимулювання розвитку ринку сільськогосподарської продукції країни на інноваційних засадах [7, с. 676–680]. Соловей О. В. зосереджується на висвітленні суті та ключових факторах кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції [8, с. 138–148]. Розвиток переробної сфери як складової сучасного агропродовольчого ринку презентують в своїх наукових пошуках Черепеня В. О. та Аверчева Н. О. [9, с. 69–77].

Кривецький І. фокусується на питаннях утвердження економічного механізму, що покликаний забезпечувати функціонування сільськогосподарських підприємств країни в умовах євроінтеграційних процесів [10, с. 25–32]. Решитько Т. В. опрацьовує основні напрями зближення державної аграрної політики, що проводиться Україною предметно Спільної аграрної політики, здійснюваної ЄС [11, с. 33–38]. Пискливець В. концентрується на інституційних засадах інноваційного розвитку сільського підприємництва країни в контексті її євроінтеграційних процесів [12]. Бучинська Т. В. та Данько М. М. досліджують управління проєктами розвитку

аграрного сектору України в умовах євроінтеграції в розрізі стратегічних підходів та обґрунтовують необхідність підвищення експортного потенціалу країни [13, с. 193-201]. Ткаченко С. М. висвітлює проблему державної регуляторної політики стосовно аграрного бізнесу в умовах євроінтеграції [14]. З позицій існуючих викликів та перспектив виконання зобов'язань вивчають євроінтеграцію аграрного сектора України Галан В. О., Самойлова А. Р. [15].

Визначення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячена стаття, актуальність проблеми. Існуючі підходи щодо розвитку маркетингу ринку сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції характеризуються фрагментарністю та фокусуються на визначенні значущості окремих складових цього економіко-соціально-екологічного явища. Активізація військових дій та посилення їх впливу на стан аграрного сектора, глобалізаційних економічних процесів, нестабільність ринкової кон'юнктури, трансформація інституційного середовища, зміни в системі державної підтримки сільського та необхідність інтеграції до європейського економічного простору потребує своєчасного виявлення тенденцій, ризиків і можливостей розвитку аграрних підприємств. Тому виникає об'єктивна необхідність науково-прикладного супроводу маркетингу на ринку сільськогосподарської продукції, що покликане забезпечувати адаптацію підприємств до вимог європейського аграрного ринку та сприятиме зміцненню їх конкурентних позицій в умовах євроінтеграційної трансформації економіки України.

Мету та завдання статті: обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка науково-прикладних рекомендацій щодо розвитку маркетингу на ринку сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідженнями встановлено, що розвиток маркетингу ринку сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції є досить складним багатоаспектним процесом, що охоплює якісні та кількісні зміни в системі маркетингової діяльності суб'єктів аграрного ринку, спрямовані на адаптацію до вимог європейського економічного простору, підвищення конкурентоспроможності продукції, забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва та формування довгострокових конкурентних переваг. Сучасна практика функціонування ринку сільськогосподарської продукції засвідчує наявність низки проблем, серед яких недостатній рівень розвитку маркетингової інфраструктури, нерівномірний доступ виробників до інформаційних ресурсів, обмежене використання цифрових технологій, недостатня диверсифікація каналів збуту, низький рівень розвитку брендів української аграрної продукції на міжнародних ринках, а також недостатня інтегрованість малих і середніх виробників до сучасних ланцюгів постачання. Це обумовлює необхідність удосконалення методичних та практичних підходів до розвитку маркетингу аграрного ринку відповідно до сучасних європейських вимог.

За своєю сутністю, як цілісного економіко-соціально-екологічного явища, розвиток маркетингу на ринку сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції являє собою безперервний процес якісної трансформації системи маркетингової діяльності суб'єктів аграрного ринку, спрямований на адаптацію до інституційних, економічних, технологічних та нормативних вимог Європейського Союзу шляхом удосконалення маркетингових досліджень, товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, розвитку цифрових технологій, формування довгострокових партнерських відносин, забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам якості, безпечності та сталого розвитку, що у сукупності сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрної продукції та збалансуванню інтересів ринкових господарюючих суб'єктів. Економічна доцільність такого розвитку полягає у переході від традиційної збутової орієнтації до комплексної ринково орієнтованої системи управління, яка базується на глибокому вивченні потреб споживачів, формуванні цінності продукції, розвитку партнерських відносин між учасниками ринку, забезпеченні прозорості виробництва та збуту сільськогосподарської продукції, екологічної відповідальності та впровадженні інноваційних маркетингових технологій. Бо в умовах євроінтеграції маркетингова діяльність перестає виконувати лише функцію реалізації продукції й набуває стратегічного характеру, забезпечуючи інтеграцію виробничих, логістичних, інформаційних, фінансових та комунікаційних процесів

відповідно до європейських вимог щодо якості, безпечності харчових продуктів, екологічності виробництва, соціальної відповідальності бізнесу та цифрової трансформації.

При цьому виробничо-збутова діяльність аграрних товаровиробників узгоджується з попередньо виявленим та (або) сформованим ринковим попитом, задоволення якого дозволяє цим виробникам сільськогосподарської продукції досягати власних економіко-соціальних цілей [16]. Такий підхід відповідає сучасним науковим вимогам щодо маркетингової діяльності як стратегічної системи управління, враховує особливості функціонування аграрного сектору України та відображає ключові інтереси європейської інтеграції, зокрема гармонізацію стандартів, розвиток цифрових технологій, орієнтацію на споживача, принципи сталого розвитку й інтеграцію українських виробників до єдиного європейського агропродовольчого ринку.

За своїм змістом розвиток маркетингу на ринку сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції охоплює сукупність взаємопов'язаних напрямів трансформації власне маркетингової діяльності, до числа основних з яких слід віднести:

- всебічний розвиток в сільських територіальних громадах різних організаційно-правових форм ведення сільськогосподарської виробничої діяльності (укладів) та зайняття ними на внутрішньому та світовому (європейському зокрема) ринках ринкових ніш у відповідності з їх ресурсним потенціалом та сільським способом життя;
- інституційну адаптацію маркетингової діяльності до законодавства, норм і стандартів Європейського Союзу;
- орієнтацію на потреби європейського та внутрішнього споживача, систематичне дослідження ринкової кон'юнктури та поведінки покупців;
- підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом забезпечення високої якості, безпечності, сертифікації, екологічності та відповідності міжнародним стандартам;
- розвиток товарної політики, що передбачає диверсифікацію асортименту, створення продукції з високою доданою вартістю, розвиток органічного виробництва та географічних зазначень;
- удосконалення цінової політики з урахуванням міжнародної конкуренції, світових цінових тенденцій та вимог європейського ринку;
- розвиток логістичних систем і каналів збуту, інтеграцію у міжнародні ланцюги постачання та скорочення транзакційних витрат;
- впровадження сучасних маркетингових комунікацій, цифрового маркетингу, електронної комерції, CRM-систем та платформ електронної торгівлі;
- формування брендів української сільськогосподарської продукції та просування їх на міжнародних ринках;
- розвиток партнерських відносин між виробниками, переробниками, логістичними операторами, торговельними мережами та кінцевими споживачами;
- інтеграцію принципів сталого розвитку, ESG-підходів та соціальної відповідальності у маркетингову діяльність аграрних підприємств.

На ринку сільськогосподарської продукції в маркетинговій діяльності кожний із вказаних напрямів потребує враховувати: по-перше, необхідність використання системного та комплексного підходу, бо ефективність функціонування аграрних господарюючих суб'єктів визначається узгодженістю всіх елементів маркетингової системи – від дослідження ринку й формування товарної пропозиції до організації збуту та післяпродажної взаємодії зі споживачами. Системність забезпечує інтеграцію маркетингових рішень із виробничими, фінансовими, логістичними та управлінськими процесами, що сприяє підвищенню адаптивності суб'єктів господарювання до динамічних змін ринкового середовища. Комплексність маркетингової діяльності передбачає одночасне врахування економічних, соціальних, екологічних та інституційних чинників, що особливо важливо в умовах євроінтеграції, посилення конкуренції та трансформації вимог до якості й безпечності сільськогосподарської продукції. Такий підхід створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій аграрних підприємств і забезпечення довгострокового розвитку ринку сільськогосподарської продукції.

По-друге, важливість орієнтації на споживача та створення цінності, що виступає визначальним принципом маркетингової діяльності, бо забезпечує на ринку сільськогосподарської продукції узгодження виробничих і комерційних рішень із потребами, очікуваннями та поведінковими особливостями цільових сегментів ринку. Створення цінності для споживача передбачає формування конкурентоспроможної пропозиції, що поєднує високу якість і безпечність продукції, оптимальне співвідношення ціни та корисності, надійність постачання, сервісний супровід і відповідність сучасним вимогам сталого розвитку. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню рівня задоволеності та лояльності споживачів, зміцненню конкурентних переваг аграрних товаровиробників і забезпеченню довгострокової ефективності їх маркетингової діяльності.

По-третє, відповідність європейським стандартам і регламентам як аксіоматичної умови ефективного маркетингу через реальну можливість доступу аграрних товаровиробників до єдиного ринку Європейського Союзу та підвищення рівня довіри споживачів до продукції. Інтеграція вимог щодо якості, безпечності, виробничої прозорості, екологічної відповідальності та сертифікації у маркетингову діяльність сприяє формуванню конкурентних переваг, зміцненню ділової репутації підприємств і розширенню експортного потенціалу. У контексті євроінтеграції адаптація маркетингових стратегій до європейських нормативно-правових вимог стає важливим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку ринку сільськогосподарської продукції.

По-четверте, об'єктивність інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості як стратегічної передумови підвищення ефективності маркетингу за рахунок розширення доступу до зовнішніх ринків та формування стійких конкурентних переваг. Такий підхід забезпечує координацію маркетингових, виробничих і логістичних процесів відповідно до вимог міжнародних партнерів, сприяє зростанню доданої вартості сільськогосподарської продукції, диверсифікації каналів збуту та розвитку довгострокових партнерських відносин. Участь у міжнародних ланцюгах створення вартості також стимулює впровадження інноваційних маркетингових інструментів, цифрових технологій, сучасних стандартів якості продукції, що підвищує конкурентоспроможність українських товаровиробників на європейському й світовому агропродовольчих ринках.

По-п'яте, нагальність екологізації та впровадження принципів сталого розвитку, що стають необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектору, бо відповідають сучасним екологічним вимогам, очікуванням споживачів і регуляторним нормам Європейського Союзу. Орієнтація маркетингових стратегій на екологічно безпечне виробництво, раціональне використання природних ресурсів, скорочення вуглецевого сліду та розвиток циркулярних моделей господарювання сприяє формуванню доданої вартості сільськогосподарської продукції й зміцненню довіри до національних виробників на міжнародних ринках. Інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингову діяльність забезпечує досягнення економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості, що є визначальними чинниками довгострокового розвитку ринку сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції.

По-шосте, актуальність розвитку брендингу та репутаційного маркетингу як чинника підвищення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектору завдяки формуванню стійкої ринкової ідентичності та зміцненню довіри з боку споживачів, партнерів і міжнародних інвесторів. Ефективне позиціонування брендів сільськогосподарської продукції, засноване на підтвердженій якості, безпечності, прозорості походження та відповідності європейським стандартам, забезпечує зростання доданої вартості продукції й розширення можливостей виходу на висококонкурентні зовнішні ринки. Репутаційний маркетинг, що базується на принципах відкритості, соціальної відповідальності, екологічної збалансованості та прозорості ведення бізнесу, сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин і підвищенню лояльності споживачів до українських товаровиробників.

По-сьоме, необхідність прозорості виробничо-господарської діяльності аграрних товаровиробників як передумови розвитку маркетингу завдяки відкритості інформації щодо

походження продукції, технологій виробництва, дотримання стандартів якості та екологічної безпеки. Підвищення рівня прозорості сприяє формуванню довіри з боку споживачів, торговельних партнерів, інвесторів і контролюючих органів, зміцнює репутацію виробників та розширює можливості інтеграції до європейських ланцюгів постачання. Реалізація принципів прозорості в маркетинговій діяльності забезпечує ефективне позиціонування сільськогосподарської продукції, підвищує її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках і створює умови для сталого розвитку аграрного сектору в умовах євроінтеграції.

По-восьме, реальність підвищення експортного потенціалу аграрних підприємств за умови впровадження ними сучасних маркетингових інструментів, орієнтованих на дослідження міжнародних ринків, адаптацію продукції до вимог споживачів та відповідність європейським стандартам якості й безпечності. Розвиток маркетингової діяльності забезпечує ефективне позиціонування сільськогосподарської продукції, диверсифікацію експортних ринків, формування стійких каналів збуту та зміцнення довгострокових партнерських відносин із закордонними контрагентами. Водночас використання інструментів цифрового маркетингу, брендингу, міжнародних комунікацій і маркетингової аналітики сприяє підвищенню впізнаваності української аграрної продукції, зростанню її доданої вартості та зміцненню конкурентних позицій на світовому агропродовольчому ринку. Таким чином, реалізація експортного потенціалу аграрних підприємств забезпечує їм успішну інтеграцію до європейського економічного простору та сталий розвиток в умовах поглиблення міжнародної економічної співпраці.

По-дев'яте, інноваційність та цифровізацію маркетингових процесів в якості ключових чинників розвитку ринку сільськогосподарської продукції, що забезпечують підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю, оперативність прийняття управлінських рішень і швидку адаптацію до змін ринкової кон'юнктури. Використання цифрових платформ, систем аналітики даних, програмного забезпечення щодо керування процесами взаємовідносин з контрагентами (клієнтами, постачальниками, лідами), технологій штучного інтелекту, електронної комерції та інструментів цифрових комунікацій сприяє поглибленому вивченню потреб споживачів, оптимізації каналів збуту, персоналізації маркетингових пропозицій і розширенню доступу аграрних товаровиробників до міжнародних ринків. Інтеграція інноваційних цифрових технологій у маркетингову діяльність забезпечує підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, зміцнення експортного потенціалу аграрних підприємств та їх успішну інтеграцію до європейського економічного простору.

По-десяте, перспективність зміцнення довгострокової конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках як такої, що забезпечує стійкість ринкових позицій, підвищення ефективності господарської діяльності та адаптацію до динамічних змін міжнародного конкурентного середовища. Досягнення довгострокових конкурентних переваг потребує системного використання сучасних маркетингових інструментів, орієнтованих на інноваційний розвиток, формування цінності для споживачів, диверсифікацію каналів збуту, розвиток брендингу та впровадження цифрових технологій управління взаємовідносинами з клієнтами. Водночас відповідність європейським стандартам якості, безпечності, екологічності та прозорості виробництва сільськогосподарської продукції створює передумови для зміцнення довіри до українських товаровиробників, розширення експортних можливостей і поглиблення інтеграції до міжнародних ланцюгів створення вартості. Таким чином, розвиток маркетингової діяльності виступає стратегічною основою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств, сприяючи сталому розвитку ринку сільськогосподарської продукції та ефективній інтеграції України до європейського економічного простору.

Відтак, сучасний маркетинг на ринку сільськогосподарської продукції вже не обмежується лише дослідженням попиту чи організацією збуту. Його функціональне призначення у умовах євроінтеграції значно розширюється і охоплює стратегічне управління конкурентними перевагами підприємств, формування ринкової вартості продукції, розвиток брендингу територій

і виробників, цифровий маркетинг, аналітику великих масивів даних, прогнозування кон'юнктури ринку, управління ланцюгами створення вартості, а також забезпечення відповідності діяльності підприємств вимогам екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності. Саме маркетингові інструменти забезпечують інтеграцію виробничих, логістичних, інформаційних і комунікаційних процесів у єдину систему управління ринковою діяльністю аграрних підприємств.

На основі проведеного науково-прикладного дослідження розвитку маркетингу на ринку сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції аграрним підприємствам рекомендується:

- запроваджувати системний моніторинг кон'юнктури внутрішнього та європейського ринків;
- здійснювати цифровізацію маркетингової діяльності шляхом використання інформаційних систем та технологій, комп'ютерної техніки, програмного забезпечення з керування процесами взаємовідносин з контрагентами (клієнтами, постачальниками, лідами), штучного інтелекту;
- формувати позитивні бренди української аграрної продукції із застосуванням сучасних інструментів репутаційного маркетингу;
- забезпечувати повну прозорість походження продукції відповідно до вимог ЄС;
- інтегрувати ESG-принципи та вимоги Європейського зеленого курсу у маркетингові стратегії;
- диверсифікувати експортні ринки шляхом інтеграції до міжнародних ланцюгів створення вартості;
- виробляти продукцію з високою доданою вартістю;
- удосконалити систему маркетингової аналітики для прогнозування попиту та управління ризиками.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Встановлено, що маркетинг на ринку сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції являє собою безперервний процес якісної трансформації системи маркетингової діяльності суб'єктів аграрного ринку, спрямований на адаптацію до інституційних, економічних, технологічних та нормативних вимог Європейського Союзу шляхом удосконалення маркетингових досліджень, товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, розвитку цифрових технологій, формування довгострокових партнерських відносин, забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам якості, безпечності та сталого розвитку, для підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції та збалансування інтересів ринкових господарюючих суб'єктів. Обґрунтовано, що ефективний розвиток маркетингу повинен базуватися на системності та комплексності управлінських рішень, відповідності європейським стандартам якості й безпечності, розвитку брендингу, цифровізації маркетингових процесів, екологізації виробництва, прозорості діяльності аграрних товаровиробників, зміцненні експортного потенціалу та забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Аргументовано, що маркетинг виступає в якості інтегрованої системи стратегічного управління розвитком аграрного ринку, що поєднує виробничі, логістичні, інформаційні, комунікаційні та інституційні процеси відповідно до сучасних викликів євроінтеграції й принципів сталого розвитку. Прикладний характер запропонованих рекомендацій передбачає можливість їх використання аграрними підприємствами під час формування маркетингових стратегій, органами державної влади та місцевого самоуправління для розроблення програм розвитку аграрного сектору та територіальних громад, галузевими асоціаціями в процесі підтримки експорту сільськогосподарської продукції.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають в опрацюванні організаційно-економічного механізму розвитку маркетингу на ринку сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції, формуванні методичного інструментарію оцінювання ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств, удосконаленні моделей цифрового маркетингу,

розвитку брендингу та управління репутацією української аграрної продукції на світовому (європейському зокрема) ринках.

Список використаних джерел

1. Турчин Л. Я. Основні елементи маркетингової діяльності підприємств: концепція розвитку в нестабільних ринкових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(3). С. 163–169.
2. Бубенець І. В., Чатченко О. В. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3(306). DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-48>
3. Прокопенко Р. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства: сучасні тренди та виклики. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-130>.
4. Коваль О. Аналіз сучасного стану маркетингового управління аграрними підприємствами України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 340. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-47>.
5. Янчук Т., Сіроха Б. Удосконалення системи управління підприємством в умовах цифровізації на основі оцінки ефективності маркетингової діяльності. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Economics*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-21>
6. Барна М., Іванюк Ю. Розвиток ринку сільськогосподарської продукції на інноваційних засадах: теоретико-методичне підґрунтя. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 328. С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-25>
7. Васильців Т., Куницька-Ляш М., Максим В. Аспекти політики стимулювання розвитку ринку сільськогосподарської продукції України на інноваційних засадах. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 344. № 4. С. 676–680. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-97>
8. Соловей О. В. Ринок сільськогосподарської продукції: суть та ключові фактори його кон'юнктури. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2025. Вип. 106. Ч. 2. С. 138–148. DOI: [10.32782/2415-8240-2025-106-2-138-148](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-138-148)
9. Черепеня В. О., Аверчева Н. О. Розвиток сфери переробки сільськогосподарської продукції в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 23. С. 69–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.9>
10. Кривецький І. Економічний механізм забезпечення функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. № 2 (94). С. 25–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.2.5>
11. Решитько Т. В. Напрями зближення державної аграрної політики України зі Спільною аграрною політикою ЄС. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9(42). С. 33–38. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).33-38](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).33-38)
12. Пискливець В. Інституційні засади інноваційного розвитку сільського підприємництва України в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-102>
13. Бучинська Т. В., Данько М. М. Управління проєктами розвитку аграрного сектору України в умовах євроінтеграції: стратегічні підходи та підвищення експортного потенціалу. *Інноваційна економіка*. 2025. вип. 2. С. 193–201. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.21>
14. Ткаченко С. М. Державне регулювання аграрного бізнесу в умовах євроінтеграції. *Публічне управління і політика*. 2025. № 9(13). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.03>
15. Галан В. О., Самойлова А. Р. Євроінтеграція аграрного сектора України: виклики та перспективи виконання зобов'язань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. № 89(4). DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16>
16. Сахацький М. П., Запша Г. М. Розвиток маркетингу інновацій суб'єктами господарювання аграрного сектора економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-30-53](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-53)

References

1. Turchyn L. Ya. (2020). The main elements of marketing activities of enterprises: the concept of development in unstable market conditions. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. [Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences]. № 4(3). P. 163–169.
2. Bubenets I. V., Chatchenko O. V. (2022). Marketing activities of enterprises in times of crisis. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. [Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences]. № 3(306). DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-48>
3. Prokopenko R. (2025). Digitalization of enterprise marketing management: current trends and challenges. *Ekonomika ta suspilstvo*. [Economy and society]. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-130>
4. Koval O. (2025). Analysis of the current state of marketing management of agricultural enterprises in Ukraine. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. [Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences]. № 340. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-47>
5. Yanchuk T., Sirokha B. (2025). Improving the enterprise management system in the context of digitalization based on assessing the effectiveness of marketing activities. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Economics*. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-21>
6. Barna M., Ivaniuk Yu. (2024). Development of the agricultural products market on innovative principles: theoretical and methodological basis. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. [Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences]. № 328. C. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-25>
7. Vasylytsiv T., Kunytska-Iliash M., Maksym V. (2025). Aspects of the policy of stimulating the development of the agricultural market of Ukraine on an innovative basis. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. [Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences]. T. 344. № 4. C. 676–680. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-97>
8. Solovei O. V. (2025). Agricultural products market: essence and key factors of its situation. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*. [Collection of scientific papers of the Uman National University of Horticulture]. Вип. 106. Ч. 2. С. 138–148. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-138-148
9. Cherepenia V. O., Avercheva N. O. (2025). Development of the agricultural processing sector in Ukraine. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*. [Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics]. № 23. C. 69–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.9>
10. Kryvetskyi I. (2023). Economic mechanism for ensuring the functioning of agricultural enterprises in the context of European integration processes. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*. [Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management]. № 2 (94). C. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.2.5>
11. Reshytko T. V. (2023). Directions for the approximation of the state agrarian policy of Ukraine with the Common Agricultural Policy of the EU. *Tsentrlnoukraiynskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*. [Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences]. № 9(42). C. 33-38. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).33-38](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).33-38)
12. Pysklyvets V. (2025). Institutional principles of innovative development of rural entrepreneurship in Ukraine in the context of European integration. *Ekonomika ta suspilstvo*. [Economy and society]. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-102>
13. Buchynska T. V., Danko M. M. (2025). Management of projects for the development of the agricultural sector of Ukraine in the context of European integration: strategic approaches and increasing export potential. *Innovatsiina ekonomika*. [Innovative economy]. вип. 2. С. 193-201. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.21>
14. Tkachenko S. M. (2025). State regulation of agrarian business in the context of European integration. *Publichne upravlinnia i polityka*. [Public administration and politics]. № 9(13). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.03>
15. Halan V. O., Samoiloa A. R. European integration of the agricultural sector of Ukraine: challenges and prospects for fulfilling obligations. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo*. [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law]. 2025. № 89(4). DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16>
16. Sakhatskyi M. P., Zapsha H. M. (2021). Development of marketing of innovations by business entities in the agricultural sector of the economy. *Ekonomika ta suspilstvo*. [Economy and society]. № 30. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-30-53

Sakhatskyi Mykola

Professor of the Department of Management and Marketing,
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture;
Professor of the Department of Management, Odessa State Agrarian University

Zapsha Halyna

Head of the Department of Management, Odessa State Agrarian University

Didur Hanna

Associate Professor, Department of Management, Odessa State Agrarian University

DEVELOPMENT OF MARKETING ON THE AGRICULTURAL PRODUCTS MARKET IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Introduction. *The development of marketing in the agricultural market of Ukraine takes place in the context of deepening European integration processes and consistent preparation of the agricultural sector for full membership in the European Union, which involves the adaptation of the national agricultural sector to the requirements and standards of the EU. The formation of a competitive agricultural market requires the implementation of new approaches to enterprise management, increasing the efficiency of resource use, ensuring sustainable development of production and compliance with environmental, social and economic management criteria.*

Purpose. *Substantiation of theoretical and methodological provisions and development of scientific and practical recommendations for the development of marketing in the agricultural market in the context of European integration.*

Methods. *In the research process, methods of scientific abstraction, analysis and synthesis, systemic and complex approaches, comparative, monographic, generalization and abstract-logical were applied.*

Results. *The essence and content of the development of marketing in the agricultural market in the context of European integration as a continuous transformation of marketing activities aimed at adapting agricultural enterprises to the institutional, economic, technological and regulatory requirements of the European Union are determined. The main areas of marketing transformation have been established, including market orientation, compliance with European quality and safety standards, digitalization of marketing processes, branding, integration into international value chains, implementation of sustainable development and ESG principles, increasing transparency of activities, and expanding export potential. Practical recommendations are offered for agricultural enterprises on the implementation of digital marketing technologies, marketing analytics, artificial intelligence tools, reputation management, product branding, and strategic market positioning in order to successfully integrate into the European agri-food market and ensure sustainable development of the industry.*

Originality. *Theoretical and methodological provisions on the development of marketing in the agricultural products market in the context of European integration have been further developed, which, unlike existing approaches, involves clarifying its essence as a continuous process of transforming the marketing activities of agricultural enterprises through digitalization, branding, integration into international value chains, implementation of sustainable development and ESG principles, ensuring compliance with European quality and safety standards, increasing transparency of activities, and strengthening export potential, on the basis of which the competitiveness of agricultural enterprises increases.*

Conclusion. *It has been established that the development of marketing in the agricultural products market in the context of European integration should be based on a systemic transformation of the marketing activities of agricultural enterprises, focused on compliance with European standards, digitalization, branding, integration into international value chains, implementation of sustainable development principles, and strengthening the long-term competitiveness of agricultural enterprises. Practical recommendations include the introduction of systematic monitoring of domestic and European markets, digitalization of marketing processes using marketing analytics and artificial intelligence technologies, development of branding and reputation marketing, ensuring transparency of product origin in accordance with EU requirements, integration of ESG principles into marketing strategies, diversification of export markets, and production of agricultural products with high added value.*

Keywords: *marketing; agricultural products market; European integration; consumer needs; marketing research; marketing product, pricing, sales and communication policy; branding; digitalization; international quality standards; sustainable development.*

*Одержано редакцією: 27.03.2026
Прийнято до публікації: 15.04.2026*

УДК 339.138:004.738.5:502.131.1:658.626

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-61-72>**СОРОКОЛІТ Олександр Миколайович**здобувач наукового ступеня доктора філософії
(PhD) 075 Маркетинг

кафедри маркетингу та логістики,

Сумський національний аграрний університет

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0003-8128-0680> e-

mail: alexnik2701@gmail.com

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА У ФОРМУВАННІ ЛОЯЛЬНОСТІ ДО "ЗЕЛЕНИХ" БРЕНДІВ В СИСТЕМІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Обґрунтовано роль соціальних медіа у формуванні лояльності споживачів до зелених брендів у контексті розвитку циркулярної економіки. Визначено, що зелений маркетинг доцільно розглядати як комплексну управлінсько-комунікаційну концепцію, яка поєднує екологічні, соціальні, ринкові та економічні пріоритети підприємства. Розкрито сутність зеленого бренду як репутаційної системи, що базується на екологічній відповідальності, прозорості, доказовості комунікацій та ціннісній взаємодії зі споживачами. В умовах циркулярної економіки лояльність формується не лише через якість продукту, а й через сприйняття бренду як учасника сталих екологічних змін. Запропоновано розглядати соціальні медіа як ключовий інструмент комунікації зелених брендів, що забезпечує персоналізацію повідомлень, візуалізацію екологічної цінності, соціальний доказ, інтерактивність і залучення споживачів до циркулярних практик. Соціальні мережі мають вищий потенціал порівняно з традиційними каналами просування, оскільки створюють умови для постійного діалогу, формування довіри та підтвердження екологічних заяв бренду. Також обґрунтовано, що ефективне використання соціальних медіа сприяє трансформації екологічної обізнаності споживачів у довгострокову бренд-лояльність.

Ключові слова: зелений маркетинг, зелений бренд, соціальні медіа, лояльність споживачів, циркулярна економіка, сталий розвиток, бренд-менеджмент, екологічна відповідальність, цифрові комунікації.

Постановка проблеми. Нині однією з важливих проблем розвитку сучасного маркетингу є недостатня ефективність комунікацій зелених брендів зі споживачами в умовах зростання екологічних вимог, цифровізації та переходу бізнесу до принципів циркулярної економіки. Попри посилення інтересу суспільства до сталого розвитку, відповідального споживання, екологічної безпеки продукції та раціонального використання ресурсів, значна частина підприємств обмежується декларативним використанням екологічних повідомлень у просуванні, що знижує рівень довіри споживачів, посилює ризики сприйняття брендів як таких, що використовують грінвошинг, і ускладнює формування довгострокової лояльності. Водночас соціальні медіа стають не лише каналом інформування, а й простором постійного діалогу, соціального доказу, персоналізованої комунікації та залучення аудиторії до екологічних ініціатив. Для зелених брендів це має особливе значення, оскільки екологічна цінність товару або послуги потребує пояснення, візуального підтвердження, доказовості та послідовної репутаційної підтримки. За таких умов актуалізується необхідність дослідження ролі соціальних медіа у формуванні лояльності споживачів до зелених брендів, а також визначення механізмів, через які цифрові комунікації здатні трансформувати екологічну обізнаність споживачів у довіру, повторні покупки, підтримку бренду та участь у циркулярних практиках відповідального споживання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Дослідженню проблематики зеленого маркетингу, управління брендом, впливу соціальних медіа на поведінку споживачів та формування лояльності до екологічно орієнтованих брендів присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Т. Грекової, Р. Гузя [1], Н. Гречаник, С. Шурпи, К. Коледіної [2], Я. Ларіної, Ю. Ремезь,

Є. Перерядкіної [4], К. Шіковець, М. Мельник [9], S. Alkhatib, P. Kecskés, V. Keller [12], M. Pancić, H. Serdarušić, D. Čučić [14], A. Sah, Y.-M. Hong, K.-C. Huang [16], K. Vladimirova, C. Henninger, S. Alosaimi та ін. [17].

Т. Грекова та Р. Гузь підкреслюють стратегічну роль бренд-менеджменту в умовах цифровізації, посилення конкуренції та зростання значення персоналізованої взаємодії зі споживачами [1]. Н. Гречаник, С. Шурпа та К. Коледіна акцентують увагу на тому, що соціальні медіа істотно змінюють поведінку споживачів через персоналізовані рекомендації, соціальний доказ, візуальний контент, відгуки та вплив інфлюенсерів [2]. К. Шіковець і М. Мельник розглядають маркетинг соціальних мереж як важливий інструмент комунікацій, який дає змогу формувати довгострокові відносини між компанією та цільовою аудиторією [9].

У сучасній науковій дискусії важливе місце займає також питання взаємозв'язку циркулярної економіки, сервісної якості, бренд-іміджу та споживчої лояльності. А. Сах, Ю.-М. Хонг і К.-К. Хуан розкривають вплив якості сервісів циркулярної економіки на цінність бренду через задоволеність клієнтів, бренд-імідж і лояльність споживачів [16]. Це є важливим для розуміння того, що в умовах циркулярної економіки споживач оцінює не лише окремий товар, а й комплексний досвід взаємодії з брендом, його екологічну відповідальність, прозорість і здатність залучати аудиторію до сталих практик.

Особливе значення для досліджуваної теми мають праці, у яких розглянуто роль соціальних медіа у просуванні сталого споживання. К. Владимірова, К. Хеннінгер, С. Алосаїмі та інші дослідники аналізують вплив соціальних медіа на стале споживання у сфері моди, зокрема через інфлюенсерів, брендовий контент, активізм, повторне використання, ремонт, обмін і свідоме споживання [17]. Їхні висновки є релевантними для ширшого розуміння того, як соціальні платформи можуть впливати не лише на купівельні рішення, а й на формування відповідальної поведінки споживачів.

Незважаючи на значні напрацювання у сфері зеленого маркетингу, соціальних медіа, бренд-менеджменту та циркулярної економіки, низка питань потребує подальшого наукового опрацювання. У наявних дослідженнях здебільшого окремо розглядаються екологічний маркетинг, цифрові комунікації, поведінка споживачів, бренд-лояльність або циркулярні практики. Водночас недостатньо висвітленим залишається комплексний підхід до визначення ролі соціальних медіа у формуванні лояльності саме до зелених брендів у контексті циркулярної економіки. Потребують поглибленого аналізу механізми, через які соціальні медіа трансформують екологічну обізнаність споживачів у довіру, повторні купівлі, підтримку бренду та участь у відповідальному споживанні. Саме це зумовлює актуальність подальшого дослідження соціальних медіа як стратегічного інструменту формування довгострокової лояльності до зелених брендів.

Метою статті є обґрунтування ролі соціальних медіа у формуванні лояльності споживачів до зелених брендів у контексті розвитку циркулярної економіки. Завдання статті: розкрити сутність зеленого маркетингу та зеленого бренду як інструментів забезпечення сталого розвитку підприємства, визначити особливості формування споживчої лояльності до зелених брендів в умовах циркулярної економіки, охарактеризувати роль соціальних медіа у комунікації екологічної цінності бренду, порівняти можливості соціальних мереж і традиційних каналів просування у формуванні довіри споживачів, систематизувати механізми впливу соціальних медіа на лояльність до зелених брендів та обґрунтувати значення прозорості, соціального доказу, персоналізації та залучення споживачів до циркулярних практик у процесі формування довгострокової бренд-лояльності.

Викладення основного матеріалу дослідження: Зелений маркетинг у сучасних умовах доцільно розглядати не як окремий інструмент просування екологічної продукції, а як комплексну управлінсько-комунікаційну концепцію, що поєднує виробничі, ринкові, соціальні та екологічні пріоритети підприємства. Його зміст полягає у формуванні такої системи створення, просування і реалізації товарів, яка враховує екологічні очікування споживачів, мінімізує негативний вплив на довкілля та водночас забезпечує економічну результативність бізнесу. У цьому контексті зелений маркетинг стає інструментом узгодження інтересів

підприємства, споживачів і суспільства, оскільки орієнтується на довгострокову цінність, а не лише на короткострокову комерційну вигоду [4, С. 77].

Водночас зелений маркетинг доцільно розглядати у ширшому контексті кліматичної адженди та трансформації глобального бізнес-середовища. Посилення екологічних стандартів, зміна підходів до ресурсів, розвиток відповідального споживання та зростання уваги до Цілей сталого розвитку формують нові вимоги до підприємств. У таких умовах зелений маркетинг виконує не лише комунікаційну, а й стратегічну функцію, оскільки допомагає бізнесу поєднувати ринкову активність із внеском у сталий розвиток і уникати практик грінвошингу [6].

Сутність зеленого бренду формується на перетині екологічної відповідальності, ринкової диференціації та довіри споживачів. Якщо традиційний бренд переважно акцентує увагу на якості, ціні, іміджі й емоційному зв'язку з аудиторією, то зелений бренд додатково інтегрує екологічну цінність, прозорість походження продукту, відповідальність виробництва, раціональне використання ресурсів і готовність компанії підтверджувати свої екологічні заяви. Саме тому зелений бренд має сприйматися не лише як комерційна назва чи візуальна ідентичність, а як репутаційна система, що відображає екологічну позицію підприємства [5, С. 160].

Для українських підприємств, зокрема агробізнесу, зелений бренд набуває особливого значення, оскільки екологічні вимоги дедалі більше впливають на конкурентоспроможність продукції, доступ до ринків і формування довіри споживачів. У цьому контексті зелений брендинг пов'язаний не лише з позиціонуванням товару як екологічного, а й з інтеграцією принципів відповідального виробництва, сертифікації, інновацій та сталого розвитку в загальну ринкову стратегію підприємства [7].

Управління зеленим брендом потребує стратегічного підходу, оскільки бренд виступає довгостроковим активом підприємства і впливає на конкурентоспроможність продукції. В умовах цифровізації бренд-менеджмент охоплює не тільки розроблення цінностей, візуальної ідентичності та комунікаційної стратегії, а й управління споживчим досвідом, репутацією, персоналізованою взаємодією та цифровою присутністю. Екологічні характеристики мають бути не допоміжним рекламним аргументом, а складовою цілісної бренд-стратегії [1, С. 227].

Особливо актуальним є використання інноваційних технологій у бренд-менеджменті малого бізнесу, оскільки саме обмежені ресурси змушують такі підприємства шукати більш точні, гнучкі та економічно обґрунтовані інструменти взаємодії з аудиторією. Штучний інтелект, Big Data, автоматизація маркетингу, цифрові платформи та інтерактивний контент дають змогу персоналізувати комунікації, краще розуміти потреби споживачів і посилювати довіру до зеленого бренду [8].

Зелений брендинг полягає в тому, що він значною мірою залежить від рівня довіри споживачів. Екологічні заяви бренду мають бути підтверджені практиками виробництва, пакування, транспортування, переробки або повторного використання продукції. У разі недостатньої доказовості такі заяви можуть сприйматися як грінвошинг, що руйнує репутацію бренду і знижує готовність споживачів до повторної купівлі. Тому зелений брендинг повинен базуватися на достовірності, відкритості інформації та системній роботі з екологічною свідомістю споживачів [4, С. 75].

У практиці виокремлюють такі базові характеристики зеленого бренду: екологічна відповідальність, підтверджена якість, прозорість комунікацій, етичність маркетингу, орієнтація на повторне використання або переробку, формування спільноти відповідальних споживачів. Зміст та значення характеристики наведені у таблиці 1. Саме ці характеристики забезпечують перехід від разового інтересу до сталого споживчого зв'язку з брендом. Лояльність до зеленого бренду формується не лише через задоволення функціональних потреб, а й через ідентифікацію споживача з екологічними цінностями компанії.

У свою чергу циркулярна економіка змінює саму логіку створення споживчої цінності, оскільки орієнтує бізнес не на лінійну модель «виробництво — споживання — утилізація», а на продовження життєвого циклу ресурсів, продуктів і матеріалів. У такій системі товар не завершує свою економічну цінність після акту купівлі, а може бути повторно використаний, перероблений

або повернений у виробничий цикл. Для маркетингу це означає перехід від просування окремого продукту до комунікації цілісної системи відповідального споживання [3].

Табл. 1 – Ключові характеристики зеленого бренду в системі циркулярної економіки.

Характеристика зеленого бренду	Зміст характеристики	Значення для формування лояльності
Екологічна відповідальність	Дотримання принципів зниження негативного впливу на довкілля	Формує позитивне ставлення до бренду
Прозорість	Відкрите пояснення походження, складу, виробничих і циркулярних практик	Підвищує довіру до екологічних заяв
Доказовість	Сертифікація, маркування, звітність, фактичні екологічні результати	Зменшує ризик сприйняття бренду як грінвошингового
Циркулярність	Повторне використання, ремонт, переробка, продовження життєвого циклу товару	Залучає споживача до відповідального споживання
Соціальна взаємодія	Підтримка комунікації зі споживачами через цифрові канали	Сприяє формуванню спільноти навколо бренду
Репутаційна сталість	Послідовність екологічних дій і комунікацій	Підтримує довгострокову лояльність

Джерело: сформовано автором.

Поєднання сталого розвитку та циркулярної економіки створює для бізнесу не лише екологічні, а й конкурентні переваги. Циркулярні підходи передбачають повторне використання ресурсів, продовження життєвого циклу продукції, відновлення матеріалів, розвиток сервісних моделей і впровадження інноваційних технологій. Саме тому циркулярна економіка може розглядатися як практичний механізм реалізації сталого розвитку в бізнес-моделях підприємств [15].

У системі циркулярної економіки лояльність споживача формується не лише через якість продукту або рівень сервісу, а й через сприйняття бренду як учасника ширшої екологічної трансформації. Якщо споживач бачить, що бренд не просто декларує екологічність, а реально впроваджує повторне використання ресурсів, зменшення відходів, переробку пакування, сервісні моделі або програми повернення продукції, то такий бренд отримує додаткову репутаційну перевагу. Лояльність у цьому випадку набуває ціннісного характеру, оскільки споживач підтримує не лише товар, а й екологічну філософію бренду.

Циркулярні бізнес-моделі потребують високого рівня інформаційної прозорості, оскільки споживач має розуміти, як саме продукт створюється, використовується, повертається або переробляється. Цифровізація виступає ключовим чинником, оскільки саме соціальні медіа можуть виконувати функцію інформаційного мосту між циркулярними практиками компанії та споживчим розумінням їхньої цінності [3].

Для інноваційних підприємств і стартапів відповідність принципам циркулярної економіки може бути важливим чинником ринкової привабливості. Оцінювання екологічності бізнес-моделі, раціональності використання ресурсів і відповідності стандартам сталого розвитку дає змогу не лише підвищити довіру інвесторів та споживачів, а й посилити бренд-імідж компанії як відповідального учасника ринку [13, С. 172].

У межах циркулярної економіки зелений бренд має пояснювати споживачеві не лише який товар він купує, а ще і який екологічний ефект створює така купівля. Це може бути зменшення використання первинних ресурсів, скорочення відходів, підтримка переробки, зниження вуглецевого сліду або участь у системі повторного використання. Отже, маркетингова комунікація зміщується від товарного опису до пояснення екологічної участі споживача.

Циркулярна економіка також посилює роль сервісної якості, оскільки споживач оцінює не лише товар, а й усю систему взаємодії з брендом: доступність інформації, зручність повернення,

простоту участі в програмах переробки, наявність сервісу ремонту, прозорість результатів. Задоволеність клієнтів, імідж бренду та лояльність виступають важливими посередниками у формуванні цінності бренду. Це підтверджує доцільність розгляду лояльності до зеленого бренду як результату комплексного досвіду взаємодії, а не лише комунікаційного впливу [16].

Соціальні медіа в сучасному маркетингу виконують роль середовища постійної взаємодії між брендом і споживачем. Їх значення полягає не лише у швидкому поширенні повідомлень, а й у можливості підтримувати діалог, отримувати зворотний зв'язок, персоналізувати контент, формувати спільноти та впливати на поведінку споживачів через соціальний доказ. Для зелених брендів соціальні медіа особливо важливі, оскільки екологічна цінність продукту часто потребує пояснення, візуалізації й доказового підтвердження [9, С. 823].

У цифрову епоху зелений маркетинг дедалі більше залежить від здатності бренду ефективно використовувати цифрові канали для просування екологічних цінностей. Систематизація досліджень у цій сфері свідчить, що ключовими напрямками перетину зеленого та цифрового маркетингу є стратегії просування, поведінка споживачів, цифрові медіа, виклики комунікації та формування довіри до екологічних повідомлень [12].

Комунікаційна функція соціальних медіа проявляється у здатності бренду регулярно доносити до аудиторії інформацію про свої екологічні ініціативи, принципи виробництва, особливості пакування, програми повторного використання або переробки. Така комунікація має бути не фрагментарною, а системною, оскільки довіра до зеленого бренду формується через послідовність повідомлень і відповідність між заявами та діями компанії. За умови декларування та дотримання принципів сталого розвитку на постійній основі, аудиторія поступово починає сприймати його як надійного та відповідального.

Соціальні медіа також виконують доказову функцію, оскільки дають змогу бренду показувати реальні процеси, результати, партнерства, сертифікати, відгуки та приклади участі споживачів у зелених ініціативах. У межах екологічного маркетингу важливо, щоб просування базувалося на чіткій і достовірній інформації про продукт, а інструменти комунікації мінімізували негативний вплив на довкілля. Тому використання соціальних мереж є логічною альтернативою традиційним каналам просування [4, С. 72].

Для обґрунтування цієї переваги доцільно зіставити ключові параметри взаємодії з аудиторією та екологічні аспекти обох підходів. Детальний аналіз їхніх відмінностей, сильних і слабких сторін наведено у таблиці 2.

Отже, порівняння соціальних мереж і традиційних каналів просування засвідчує, що соціальні медіа мають вищий потенціал для формування лояльності до «зелених» брендів, оскільки забезпечують швидку, інтерактивну, персоналізовану та доказову комунікацію зі споживачами. На відміну від традиційних каналів, які переважно виконують функцію масового інформування, соціальні мережі дають змогу не лише поширювати повідомлення про екологічні переваги продукції, а й пояснювати циркулярні практики бренду, демонструвати підтвердження екологічної відповідальності, отримувати зворотний зв'язок і залучати аудиторію до спільної взаємодії. Саме тому в системі зеленого маркетингу соціальні мережі доцільно розглядати як більш гнучкий і ефективний інструмент побудови довіри, підтримання постійного контакту зі споживачами та перетворення екологічної обізнаності на довгострокову бренд-лояльність.

Довіра до зеленого бренду в соціальних медіа значною мірою залежить від інтерактивності. Споживачі мають змогу ставити запитання, залишати відгуки, порівнювати досвід інших покупців, реагувати на публікації та брати участь у комунікаціях бренду. Це створює умови для більш відкритої моделі взаємодії, у якій бренд не лише транслює повідомлення, а й відповідає на сумніви, уточнює інформацію та залучає аудиторію до спільного обговорення екологічних проблем.

Окрему роль відіграє соціальний доказ, який у цифровому середовищі проявляється через відгуки, рекомендації, контент створений користувачами, коментарі та підтримку з боку інфлюенсерів. Соціальні медіа впливають на споживчу поведінку через персоналізовані рекомендації, візуальний контент, інтерактивні елементи, відгуки й рекомендації друзів або

лідерів думок. Для зелених брендів це означає, що довіра може формуватися не лише завдяки офіційним повідомленням компанії, а й через підтвердження з боку інших споживачів [2, С. 229].

Табл. 2 – Порівняльна характеристика соціальних мереж і традиційних каналів просування

Критерій	Соціальні мережі	Традиційні канали просування
Формат комунікації	Двостороння комунікація: бренд може не лише поширювати інформацію, а й отримувати коментарі, запитання, відгуки	Переважно одностороння комунікація: бренд передає повідомлення аудиторії без швидкого зворотного зв'язку
Швидкість поширення інформації	Висока: повідомлення може миттєво охопити значну кількість користувачів	Нижча: поширення залежить від графіка виходу реклами, друку, ефіру або розміщення
Можливість взаємодії з аудиторією	Висока: лайки, коментарі, репости, опитування, прямі ефіри, повідомлення	Обмежена: взаємодія здебільшого відбувається поза самим рекламним каналом
Персоналізація повідомлень	Можлива точна сегментація аудиторії за інтересами, поведінкою, віком, географією та іншими параметрами	Обмежена персоналізація, оскільки повідомлення часто спрямоване на масову аудиторію
Вартість просування	Гнучка: можливе органічне просування та реклама з різними бюджетами	Часто вища: телебачення, друкована реклама, зовнішня реклама потребують значних витрат
Оцінювання ефективності	Доступна детальна аналітика: охоплення, перегляди, кліки, реакції, коментарі, конверсії	Оцінювання складніше й часто менш точне, особливо для друкованої та зовнішньої реклами
Роль контенту	Контент може бути освітнім, візуальним, інтерактивним, користувацьким, репутаційним	Контент переважно має рекламний або інформаційний характер
Довіра споживачів	Може формуватися через відгуки, рекомендації, соціальний доказ, користувацький контент	Переважно формується через авторитет каналу, частоту контакту та впізнаваність бренду
Гнучкість управління кампанією	Висока: повідомлення можна швидко змінювати, тестувати й адаптувати	Нижча: зміни потребують більше часу та додаткових витрат
Екологічний аспект	Менша потреба у фізичних носіях реклами, можливість цифрового поширення інформації	Часто використовуються матеріальні носії: папір, банери, друкована продукція
Значення для зелених брендів	Дає змогу пояснювати екологічні переваги, демонструвати докази, залучати аудиторію до циркулярних практик	Більше підходить для широкого інформування, але менш ефективно для постійного діалогу та доказової комунікації
Формування лояльності	Підтримує довгострокові відносини через регулярну взаємодію, спільноти, персоналізований контент	Формує впізнаваність, але слабше підтримує постійну інтерактивну взаємодію

Джерело: сформовано автором.

Соціальні медіа можуть впливати не лише на купівельні рішення, а й на ширші моделі відповідальної поведінки. Через брендовий контент, інфлюенсерів, дискусії, активізм і

користувачські практики соціальні платформи здатні популяризувати повторне використання, обмін, ремонт, усвідомлене споживання та відмову від надмірних покупок [17, С. 193].

Також, соціальні медіа забезпечують можливість створення спільноти навколо зеленого бренду. Така спільнота об'єднує споживачів, які поділяють цінності відповідального споживання, підтримують екологічні ініціативи, беруть участь у програмах повторного використання або переробки та поширюють власний досвід взаємодії з брендом. У результаті бренд перестає бути лише продавцем товару і перетворюється на платформу для спільної екологічної дії.

Після визначення ролі соціальних медіа як інструменту формування довіри до зеленого бренду доцільно конкретизувати, через які саме механізми така довіра трансформується у стійку лояльність споживачів. У цифровому середовищі лояльність не виникає лише внаслідок інформування про екологічні властивості продукції. Вона формується поступово, через регулярний контакт із брендом, сприйняття його цінностей, підтвердження екологічних заяв, участь у взаємодії та накопичення позитивного споживчого досвіду. Виходячи із цього, механізми впливу соціальних медіа розглядаються як сукупність комунікаційних, поведінкових і ціннісних чинників, які посилюють зв'язок між споживачем і зеленим брендом. Механізми впливу наведені в таблиці 3.

Табл. 3 - Механізми впливу соціальних медіа на лояльність до зелених брендів.

Механізм	Інструменти соціальних медіа	Очікуваний вплив на споживача	Результат для бренду
Контентна релевантність	Пости, сторіз, відео, пояснювальні матеріали	Підвищення зацікавленості	Регулярна взаємодія з аудиторією
Візуалізація екологічної цінності	Фото, відео, інфографіка, backstage-контент	Краще розуміння екологічних переваг	Посилення довіри
Соціальний доказ	Відгуки, коментарі, рейтинги, UGC	Зменшення сумнівів	Підвищення готовності до купівлі
Інфлюенс-маркетинг	Рекомендації лідерів думок	Соціальне схвалення бренду	Розширення охоплення
Персоналізація	Таргетована реклама, сегментовані повідомлення	Відчуття релевантності пропозиції	Вища конверсія
Прозорість	Сертифікати, звіти, факти, відкриті пояснення	Довіра до зелених заяв	Захист від звинувачень у грінвошингу
Залучення до циркулярних дій	Челенджі, програми повернення, опитування	Участь у відповідальному споживанні	Формування спільноти

Джерело: сформовано автором.

Контентна релевантність передбачає створення такого інформаційного наповнення, яке відповідає інтересам цільової аудиторії, пояснює екологічні переваги продукту, демонструє практичну користь відповідального споживання та підтримує регулярний контакт із підписниками. Для зелених брендів важливо, щоб контент не обмежувався загальними рекламними твердженнями про екологічність, а розкривав конкретні характеристики товару, особливості його виробництва, пакування, використання, переробки або повторного залучення до споживчого циклу. Релевантний контент дає змогу брендам стимулювати інтерес користувачів на постійній основі та формувати високий рівень лояльності до продукції [9, С. 823].

Візуалізація екологічної цінності посилює сприйняття зеленого бренду, оскільки соціальні медіа мають виразний візуальний потенціал. Через фото, відео, інфографіку, короткі пояснювальні ролики та демонстрацію реальних процесів бренд може показувати виробництво,

пакування, матеріали, повторне використання, переробку, участь працівників і клієнтів в екологічних ініціативах. Такий підхід робить екологічні характеристики більш зрозумілими для споживача, зменшує абстрактність зелених заяв і допомагає побачити реальний зміст відповідальності бренду.

Окрему увагу варто приділити професійним соціальним платформам, які можуть використовуватися не лише для просування, а й для моніторингу сталих трендів. Зокрема, аналіз контенту компаній у LinkedIn демонструє, що цифрові бізнес-мережі дають змогу відстежувати, як підприємства комунікують сталість, циркулярність, інновації, персоналізований досвід і відповідальне виробництво. Це посилює значення соціальних медіа як джерела ринкової аналітики для зелених брендів [10].

Персоналізація комунікацій дає змогу адаптувати повідомлення до різних груп аудиторії з урахуванням їхніх інтересів, поведінки, рівня екологічної обізнаності, попереднього досвіду купівлі або взаємодії з брендом. Для нової аудиторії доцільно пояснювати базові переваги екопродукту, для більш обізнаних споживачів — демонструвати глибші циркулярні практики, а для лояльних клієнтів — пропонувати участь у програмах повторного використання, рекомендацій або спільних екологічних ініціативах. Завдяки цьому комунікація стає не масовою і стандартизованою, а більш адресною та ціннісно-релевантною для конкретного споживача.

Інфлюенс-маркетинг у соціальних медіа посилює довіру до зеленого бренду через механізм соціального схвалення. Рекомендації лідерів думок часто сприймаються як більш персоналізовані та переконливі, ніж традиційна реклама, оскільки споживачі орієнтуються на досвід людей, яким довіряють. Водночас для зелених брендів принципово важливо, щоб інфлюенсери мали реальну відповідність екологічним цінностям і не створювали враження штучної або ситуативної підтримки бренду. У протилежному разі така співпраця може знизити довіру аудиторії та бути сприйнята як штучна, та викликати більше негативних настроїв [2, С. 229].

Користувацький контент виступає важливим джерелом соціального доказу, оскільки демонструє досвід реальних споживачів, а не лише офіційну позицію компанії. Коли клієнти самостійно публікують відгуки, фото, відео, історії використання продукту, участі у програмах повернення пакування, повторного використання або відповідального споживання, бренд отримує додаткове підтвердження своєї цінності. Такий контент підсилює довіру, оскільки формується самими учасниками спільноти й сприймається як менш комерційний та більш достовірний.

Прозорість і протидія грінвошингу є визначальними умовами формування довгострокової лояльності до зеленого бренду. У контексті сталого розвитку брендів автентичність має критичне значення, адже неправдиві, перебільшені або непідтверджені екологічні заяви послаблюють довіру споживачів. Натомість достовірна інформація про екологічні практики, сертифікацію, циркулярні рішення, переробку, повторне використання та фактичні результати діяльності бренду здатна зміцнювати репутацію, підвищувати довіру й підтримувати довгострокову лояльність [11].

Важливим результатом ефективного зеленого маркетингу є не лише первинне залучення споживача, а й формування наміру повторної купівлі. Дослідження показують, що зелена реклама, впізнаваність бренду, зелена бренд-лояльність, бренд-капітал та інноваційність позитивно впливають на готовність споживачів повторно обирати екологічно відповідальні товари. Отже, лояльність до зеленого бренду формується через поєднання довіри, задоволеності, переконливих доказів і відчуття ціннісної відповідності бренду [14].

Залучення споживачів до циркулярних дій поглиблює їхній зв'язок із брендом, оскільки переводить взаємодію з рівня спостереження на рівень участі. Соціальні медіа можуть використовуватися для запуску кампаній зі збору використаного пакування, популяризації ремонту, обміну товарами, повторного використання, сортування, переробки або відповідального споживання. Такі активності перетворюють споживача з пасивного покупця на учасника циркулярної моделі бренду, що посилює емоційний і ціннісний зв'язок із компанією та створює передумови для стійкої лояльності.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Соціальні медіа відіграють важливу роль у формуванні лояльності до зелених брендів у системі циркулярної економіки. Їх значення полягає не лише у поширенні інформації про екологічні характеристики продукції, а й у створенні постійного інтерактивного середовища взаємодії між брендом і споживачем. Саме через соціальні мережі зелений бренд отримує можливість пояснювати власні екологічні цінності, демонструвати циркулярні практики, підтверджувати достовірність екологічних заяв і залучати аудиторію до відповідального споживання.

Лояльність до зеленого бренду формується не лише під впливом якості товару чи рівня сервісу, а й через довіру, прозорість, доказовість, емоційно-ціннісну ідентифікацію споживача з екологічною позицією компанії. Соціальні медіа забезпечують перехід від одностороннього інформування до діалогу, співучасті та формування спільноти відповідальних споживачів. Завдяки відгукам, користувацькому контенту, рекомендаціям, коментарям, інфлюенс-маркетингу та соціальному доказу споживач отримує не лише офіційну інформацію від бренду, а й підтвердження його цінності з боку інших учасників цифрової спільноти.

В умовах циркулярної економіки комунікація зеленого бренду має зміщуватися від простого опису товару до пояснення екологічного ефекту споживання. Споживач має розуміти, як саме його купівля або участь у програмах повернення, повторного використання, ремонту чи переробки сприяє зменшенню відходів, раціональному використанню ресурсів і продовженню життєвого циклу продукції. Такий підхід посилює ціннісну складову лояльності, оскільки споживач підтримує не лише окремий товар, а й екологічну філософію бренду.

В порівнянні із традиційними каналами просування, соціальні медіа мають вищий потенціал для формування лояльності до зелених брендів. Вони забезпечують швидкість поширення інформації, персоналізацію повідомлень, доступність аналітики, гнучкість управління комунікаційними кампаніями, можливість постійного діалогу та нижчу залежність від фізичних рекламних носіїв. На відміну від традиційних каналів, соціальні мережі дають змогу не лише інформувати аудиторію, а й формувати довіру через відкритість, регулярність, візуалізацію екологічних практик і залучення споживачів до спільних дій.

В свою чергу соціальні медіа доцільно розглядати не лише як тактичний інструмент, а як стратегічний інструмент формування лояльності до зелених брендів, оскільки вони поєднують комунікаційну, доказову, інтерактивну, репутаційну та ціннісну функції. Ефективність їх використання залежить від системності контенту, достовірності екологічних повідомлень, відповідності між заявами і реальними діями бренду, а також здатності компанії залучати споживачів до циркулярних практик.

Перспективами подальших досліджень є розроблення системи показників оцінювання ефективності соціальних медіа у формуванні лояльності до зелених брендів, а також вивчення впливу окремих цифрових інструментів на довіру, повторні купівлі та участь споживачів у циркулярних ініціативах.

Список використаних джерел

1. Грекова Т. М., Гузь Р. М. Управління брендом як стратегічний інструмент просування продукції в умовах конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. С. 225–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-33>.
2. Гречаник Н. Ю., Шурпа С. Я., Коледіна К. О. Особливості впливу соціальних медіа на поведінку споживачів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. С. 226–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-28>.
3. Грод М. І., Чередниченко В. В. Циркулярні стратегії і циркулярні бізнес-моделі: цифровізація як ключовий чинник масштабування економіки замкнутого циклу. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.61>.
4. Ларіна Я. С., Ремезь Ю. Б., Перерядкіна Є. С. Методи та сучасні особливості екологічного маркетингу в діяльності підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 70–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-11>.
5. Нагієва А. І. Бізнес-орієнтація на зелений маркетинг як інструмент забезпечення сталого розвитку. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 158–163. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-28>.

6. Резнікова Н. В., Карп В. С., Іващенко О. А. Кліматична адженда і глобальне бізнес середовище: роль зеленого маркетингу в просуванні цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.5>.
7. Сороколіт О. М. Сучасні тренди екологічного маркетингу для українського агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-153>.
8. Устік Т. В., Шматок М. В. Інноваційні технології в управлінні брендом на підприємствах малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130>.
9. Шіковець К. О., Мельник М. О. Маркетинг соціальних мереж як важливий інструмент комунікацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-113>.
10. Abdelmeguid A., Tsironis G., Afy-Shararah M., Tsagarakis K. P., Salonitis K. Insights into sustainability and circular economy trends in luxury fashion: A LinkedIn topic modelling study. *Cleaner and Responsible Consumption*. 2024. Vol. 15. Article 100228. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2024.100228>.
11. Agarwal S., Kweh Q. L., Goh K. W., Wider W. Redefining marketing strategies through sustainability: Influencing consumer behavior in the circular economy: A systematic review and future research roadmap. *Cleaner and Responsible Consumption*. 2025. Vol. 18. Article 100298. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2025.100298>.
12. Alkhatib S., Kecskés P., Keller V. Green Marketing in the Digital Age: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Article 12369. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151612369>.
13. Kofanov O., Kofanova O., Tkachuk K., Tverda O., Shostak I. Enhancement of the market attractiveness and success of startups on the circular economy and sustainability principles. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2024. Vol. 10, № 2. P. 167–189.
14. Pancić M., Serdarušić H., Čučić D. Green Marketing and Repurchase Intention: Stewardship of Green Advertisement, Brand Awareness, Brand Equity, Green Innovativeness, and Brand Innovativeness. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Article 12534. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151612534>.
15. Rosário A. T., Lopes P., Rosário F. S. Sustainability and the Circular Economy Business Development. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. Article 6092. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16146092>.
16. Sah A. K., Hong Y.-M., Huang K.-C. Enhancing Brand Value Through Circular Economy Service Quality: The Mediating Roles of Customer Satisfaction, Brand Image, and Customer Loyalty. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. Article 1332. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17031332>.
17. Vladimirova K., Henninger C. E., Alosaimi S. I., Brydges T., Choopani H., Hanlon M., Iran S., McCormick H., Zhou S. Exploring the influence of social media on sustainable fashion consumption: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Global Fashion Marketing*. 2024. Vol. 15, № 2. P. 181–202. DOI: <https://doi.org/10.1080/20932685.2023.2237978>.

References

1. Grekova T. M., & Huz R. M. (2024). Upravlinnia brendom yak stratehichnyi instrument prosuvannia produktii v umovakh konkurentnoho seredovyshcha [Brand management as a strategic tool for product promotion in a competitive environment]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, vol. 69, pp. 225–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-33>
2. Hrechanyk N. Yu., Shurpa S. Ya., & Koliedina K. O. (2024). Osoblyvosti vplyvu sotsialnykh media na povedinku spozhyvachiv [Features of the impact of social media on consumer behaviour]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, vol. 65, pp. 226–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-28>
3. Hrod M. I., & Cherednychenko V. V. (2023). Tsyrukuliarni stratehii i tsyrukuliarni biznes-modeli: tsyfrovizatsiia yak kliuchovyi chynnyk masshtabuvannia ekonomiky zamknutoho tsyклу [Circular strategies and circular business models: Digitalization as a key factor in scaling the circular economy]. *Efektivna ekonomika (Efficient Economy)*, vol. 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.61>
4. Larina Ya. S., Remez Yu. B., & Pereriadkina Ye. S. (2024). Metody ta suchasni osoblyvosti ekolohichnoho marketynhu v diialnosti pidpriemstv [Methods and modern features of ecological marketing in enterprise activities]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal (Kyiv Economic Scientific Journal)*, vol. 5, pp. 70–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-11>
5. Nahiiieva A. I. (2023). Biznes-orientatsiia na zeleni marketynh yak instrument zabezpechennia staloho rozvytku [Business orientation on green marketing as a tool for ensuring sustainable development].

Ekonomichniy prostir (Economic Space), vol. 184, pp. 158–163. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-28>

6. Reznikova N. V., Karp V. S., & Ivashchenko O. A. (2023). Klimatychna adzhenda i hlobalne biznes seredovyshe: rol zelenoho marketynhu v prosuvanni tsilei staloho rozvytku [Climate agenda and global business environment: The role of green marketing in promoting the Sustainable Development Goals]. Efektyvna ekonomika (Efficient Economy), vol. 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.5>

7. Sorokolit O. M. (2024). Suchasni trendy ekolohichnoho marketynhu dlia ukrainskoho ahrobiznesu [Modern trends in ecological marketing for Ukrainian agribusiness]. Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society), vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-153>

8. Ustik T. V., & Shmatok M. V. (2024). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni brendom na pidpriemstvakh maloho biznesu [Innovative technologies in brand management in small businesses]. Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society), vol. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130>

9. Shikovets K. O., & Melnyk M. O. (2024). Marketynh sotsialnykh merezh yak vazhlyvyi instrument komunikatsii [Social media marketing as an important communication tool]. Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society), vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-113>

10. Abdelmeguid, A., Tsironis, G., Afy-Shararah, M., Tsagarakis, K. P., & Salonitis, K. (2024). Insights into sustainability and circular economy trends in luxury fashion: A LinkedIn topic modelling study. Cleaner and Responsible Consumption, 15, Article 100228. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2024.100228>

11. Agarwal, S., Kweh, Q. L., Goh, K. W., & Wider, W. (2025). Redefining marketing strategies through sustainability: Influencing consumer behavior in the circular economy: A systematic review and future research roadmap. Cleaner and Responsible Consumption, 18, Article 100298. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2025.100298>

12. Alkhatib, S., Kecskés, P., & Keller, V. (2023). Green marketing in the digital age: A systematic literature review. Sustainability, 15, Article 12369. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151612369>

13. Kofanov, O., Kofanova, O., Tkachuk, K., Tverda, O., & Shostak, I. (2024). Enhancement of the market attractiveness and success of startups on the circular economy and sustainability principles. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 10(2), 167–189.

14. Pancić, M., Serdarušić, H., & Čučić, D. (2023). Green marketing and repurchase intention: Stewardship of green advertisement, brand awareness, brand equity, green innovativeness, and brand innovativeness. Sustainability, 15, Article 12534. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151612534>

15. Rosário, A. T., Lopes, P., & Rosário, F. S. (2024). Sustainability and the circular economy business development. Sustainability, 16, Article 6092. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16146092>

16. Sah, A. K., Hong, Y.-M., & Huang, K.-C. (2025). Enhancing brand value through circular economy service quality: The mediating roles of customer satisfaction, brand image, and customer loyalty. Sustainability, 17, Article 1332. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17031332>

17. Vladimirova, K., Henninger, C. E., Alosaimi, S. I., Brydges, T., Chooapani, H., Hanlon, M., Iran, S., McCormick, H., & Zhou, S. (2024). Exploring the influence of social media on sustainable fashion consumption: A systematic literature review and future research agenda. Journal of Global Fashion Marketing, 15(2), 181–202. DOI: <https://doi.org/10.1080/20932685.2023.2237978>

Sorokolit Oleksandr

PhD student in speciality 075 Marketing,
Department of Marketing and Logistics,
Sumy National Agrarian University

SOCIAL MEDIA DETERMINANTS IN FOSTERING LOYALTY TOWARD "GREEN" BRANDS WITHIN THE CIRCULAR ECONOMY FRAMEWORK

Introduction. In modern conditions, the development of green marketing is becoming increasingly important for businesses that seek to combine commercial performance with environmental responsibility and sustainable development principles. Particular attention is paid to green brands, as their competitiveness depends not only on product quality, but also on transparency, credibility of environmental claims, consumer trust and the ability to involve audiences in responsible consumption practices. Social media are becoming an important

communication environment for such brands, as they provide constant interaction with consumers, visualisation of environmental value and support for circular economy practices.

Purpose. The research aims at substantiating the role of social media in forming consumer loyalty to green brands in the context of circular economy development.

Results. The study substantiates the interpretation of green marketing as an integrated managerial and communication concept that combines ecological, social, market and economic priorities of an enterprise. The essence of a green brand as a reputational system based on environmental responsibility, transparency, evidence-based communication and value interaction with consumers is determined. It is revealed that in the circular economy consumer loyalty is formed not only through product quality, but also through the perception of the brand as a participant in sustainable environmental transformation. The article identifies key characteristics of a green brand, including environmental responsibility, transparency, evidence, circularity, social interaction and reputational sustainability. The advantages of social media over traditional promotion channels are determined, in particular interactivity, personalisation, flexibility, analytical measurability and the possibility of creating social proof.

Originality. The mechanisms of social media influence on consumer loyalty to green brands are proposed and systematised. These mechanisms include relevant content, visualisation of environmental value, social proof, influencer marketing, personalisation, transparency and consumer involvement in circular actions. The article substantiates that social media should be considered not only as a promotion channel, but also as a tool for building trust, preventing greenwashing and transforming environmental awareness into long-term brand loyalty.

Conclusion. It is proved that social media play a strategic role in strengthening green brands under circular economy conditions. Their effective use allows enterprises to explain environmental value, confirm ecological responsibility, maintain dialogue with consumers and form communities around responsible consumption practices. It is determined that long-term loyalty to green brands depends on the consistency of communication, credibility of environmental claims and active consumer involvement in sustainable and circular initiatives.

Keywords: green marketing; green brand; social media; consumer loyalty; circular economy; sustainable development; brand management; environmental responsibility; digital communications; greenwashing; social proof; responsible consumption.

Одержано редакцією: 18.03.2026
Прийнято до публікації: 14.04.2026

УДК: 339.138:631.11:504.03

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-73-81>

УСТИК Тетяна Володимирівна,

д.е.н., проф., професор кафедри маркетингу та логістики,

Сумський національний аграрний університет

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-9967-0669>

GREEN BRANDING ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено green branding як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах посилення екологічних вимог, цифровізації ринку та зміни споживчих пріоритетів. Узагальнено наукові підходи до трактування green branding, екологічного маркетингу та екомаркування. Green branding доцільно розглядати як комплексний механізм формування екологічно орієнтованого іміджу підприємства, диференціації продукції, зміцнення довіри споживачів і посилення ринкових позицій. Визначено, що його ключовими складовими є екологічні інновації, цифрові комунікації, прозоре маркування, візуальна ідентифікація та послідовне позиціонування бренду. Доведено, що впровадження green branding сприяє зростанню лояльності споживачів, розширенню ринків збуту, підвищенню доданої цінності продукції та формуванню довгострокових конкурентних переваг аграрних підприємств.

Ключові слова: green branding, екологічний маркетинг, аграрні підприємства, конкурентоспроможність, екомаркування, зелений бренд.

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення екологічних викликів, зростання вимог до безпечності та якості аграрної продукції, а також поглиблення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках особливої актуальності набуває пошук ефективних інструментів зміцнення збутового потенціалу аграрних підприємств. Одним із таких інструментів виступає green branding, який дає змогу поєднати економічні інтереси виробника з потребами споживачів і суспільним запитом на екологічно безпечне виробництво. Саме в аграрній сфері, де результати господарювання безпосередньо пов'язані зі станом природних ресурсів, якістю земель та екологічними наслідками виробничої діяльності, впровадження маркетингових підходів, зорієнтованих на принципи сталого розвитку, є не лише конкурентною перевагою, а й об'єктивною необхідністю. Водночас недостатній рівень адаптації аграрних підприємств до сучасних екологічних і ринкових вимог, потреба в модернізації маркетингових стратегій, розширенні каналів збуту та формуванні довіри до продукції зумовлюють необхідність глибшого дослідження ролі екологічного маркетингу у формуванні та нарощенні збутового потенціалу аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій У новітній науковій літературі проблематика green branding розглядається на перетині екологічного маркетингу, маркетингових інновацій, цифрових комунікацій і ринкової диференціації аграрної продукції. Серед вітчизняних праць варто виокремити дослідження М. О. Багорки та Ю. Л. Якубенко, у якому екологічно спрямовані інновації розглядаються як чинник зниження витрат, раціонального використання ресурсів, виробництва екологічно чистої продукції та формування позитивного іміджу аграрного підприємства [1]. Важливим є також внесок В. М. Бондаренка, Н. П. Резнік та О. П. Луція, які доводять, що інтернет-маркетинг сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності й конкурентоспроможності аграрних підприємств, а отже може розглядатися як дієвий інструмент просування екологічної цінності бренду [2]. Праця Т. О. Завалій присвячена брендингу екотоварів у цифровому просторі та акцентує увагу на ролі соціальних мереж, вебсайтів і цифрової взаємодії у формуванні впізнаваності бренду та комунікації екологічної відповідальності [4].

Серед зарубіжних досліджень особливу увагу привертає огляд Н. Т. Т. Trinh, Т. Т. Hue, Т.-М.-Н. Луу, Х.-Н. Nghiem, Н.-Н. Pham та L. D. Hai, у якому green brand equity трактується як

результат впливу зеленого іміджу, довіри, задоволеності, корпоративної соціальної відповідальності, екомаркування, пакування та зелених інновацій, а також підкреслюється ризик втрати лояльності внаслідок greenwashing [13]. У дослідженні М. Hartmann, С.-Н. Yeh, М. Gorton, В. Тоссо та А. Török доведено, що зрозумілість та сприйняття логотипу екологічного маркування підвищує зрозумілість сигналу, довіру споживачів, що в свою чергу посилює ринкову позицію бренду [8]. К. Nes, F. Antonioli та Р. Ciaian встановили стійке зростання частки продуктів харчування які декларують та мають маркування у напрямку сталого розвитку у європейських країнах, причому найбільший внесок у цю динаміку забезпечують саме екологічні позначення [12].

Отже, наявні дослідження достатньо повно розкривають окремі аспекти екологічних інновацій, цифрового маркетингу, брендингу екотоварів, зеленої марочної цінності та екомаркування. Водночас недостатньо опрацьованим залишається комплексний підхід до green branding саме як інструменту підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, що зумовлює актуальність подальших наукових розвідок.

Метою статті є дослідження теоретичних засад і прикладних аспектів green branding як інструменту формування збутового потенціалу аграрних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. За своєю суттю, green branding аграрного підприємства це процес формування, закріплення та розвитку брендової ідентичності, заснованої на реальних екологічних характеристиках продукції, виробничих технологій, способу ринкової комунікації та системи цінностей підприємства. У цьому сенсі зелений брендинг виступає не окремим рекламним прийомом, а стратегічною моделлю ринкового позиціонування.

Зелений бренд формується тоді, коли підприємство не просто декларує екологічність, а вбудовує її у власну бізнес-модель. Для аграрного сектору це означає раціональне використання природних ресурсів, впровадження екологічно спрямованих інновацій, виробництво безпечної продукції, підтвердження її якості сертифікацією, використання екологічної упаковки та прозоре інформування споживача [1, с. 330].

Екологічний маркетинг визначається як система управління діяльністю підприємства, орієнтована на задоволення екологічно орієнтованих потреб споживача та гармонізацію інтересів виробника, ринку й суспільства. Green branding, у свою чергу, розвиває цю ідею, концентруючи увагу на тому, як екологічна орієнтація стає частиною впізнаваного ринкового образу підприємства [5, с. 34].

Для аграрного підприємства це має особливу специфіку. На відміну від багатьох інших галузей, екологічність тут прямо пов'язана з основою виробництва — землею, природним середовищем, біологічними циклами, безпечністю харчової продукції. Саме тому green branding має набагато вищий рівень змістової наповненості. Він сигналізує не лише про споживчу цінність товару, а й про характер взаємодії підприємства з довкіллям.

Green branding в аграрному секторі доцільно трактувати як цілісну систему, у якій поєднуються виробнича екологічність, маркетингова доказовість, візуально-комунікаційна впізнаваність та ринкова капіталізація довіри.

Виділяють шість ключових елементів зеленого бренду аграрного підприємства.

Першим елементом є екологічно орієнтований продукт. Без наявності реальної екологічної цінності брендинг перетворюється на поверхневий маркетинг. Саме тому пріоритетними завданнями є впровадження ресурсозберігаючих технологій, зниження екологічного навантаження, раціональне використання ресурсів та перехід до виробництва органічної продукції [1, с. 329].

Другим елементом виступає екологічна відповідальність виробництва. Йдеться про інтеграцію екологічних принципів у весь життєвий цикл товару: від вибору сировини й технологій до логістики, пакування та збуту. Саме системність таких практик, а не разові ініціативи, є фундаментом сильного зеленого бренду [7].

Третім елементом є сертифікація та екомаркування. Для споживача екологічні характеристики продукту часто належать до так званих credence attributes, тобто таких, які

складно перевірити самотійно. Тому логотипи, labels, eco-claims та сертифікати виступають важливими сигналами якості й відповідності стандартам. Ефективність цих сигналів залежить від їх зрозумілості, довіри до інституцій, прозорості та відсутності ознак маніпуляції [9, с. 7].

Четвертим елементом є цифрова присутність бренду. Дослідження брендингу екотоварів у цифровому просторі показує, що для сучасного бренду вже недостатньо лише бути представленим офлайн. Сайт, сторінки у соціальних мережах, пошукова видимість, згадування в медіа, онлайн-контент і цифровий сервіс формують той публічний простір, у якому зелений бренд стає впізнаваним і переконливим. У випадку аграрного підприємства саме цифрові канали дозволяють роз'яснювати складні екологічні характеристики продукції простою мовою та будувати довіру до виробника [4, с. 75].

П'ятим елементом виступає узгоджена ціннісна комунікація. Бренд має бути послідовним: візуальні елементи, тексти, історія бренду, соціальні меседжі, упаковка, назва продукції та позиціонування не повинні суперечити одне одному. Лише тоді формується стійкий асоціативний ряд, у якому екологічність сприймається як природна риса бренду, а не маркетинговий прийом [14].

Шостим елементом виступає довіра як інтегральний результат. Саме довіра переводить екологічну інформацію у намір купівлі, задоволеність і лояльність. Поінформованість, довіра до етикеток і переконаність у користі органічних товарів прямо впливають на мотивацію до придбання таких продуктів [12].

Green branding впливає на конкурентоспроможність аграрного підприємства через низку взаємопов'язаних механізмів. Механізм впливу green branding на конкурентоспроможність аграрного підприємства зображений на рис.1.

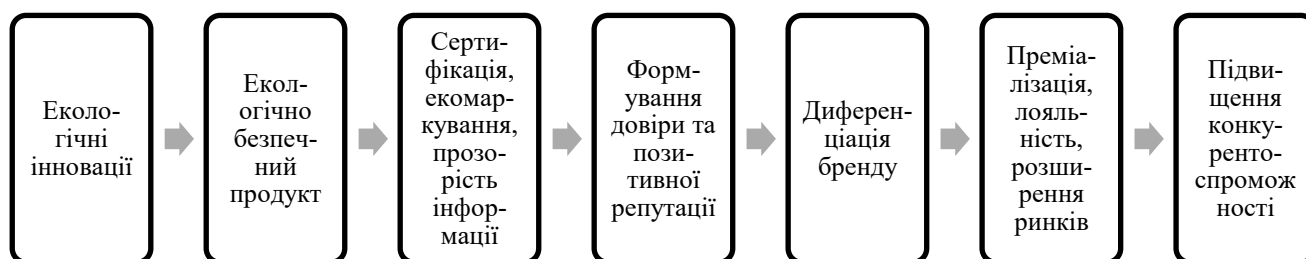


Рисунок 1 – Механізм впливу green branding на конкурентоспроможність аграрного підприємства

Джерело: складено автором.

Ключовим у механізмі впливу на конкурентоспроможність постає формування позитивної репутації: екологічно відповідальний бренд створює для підприємства сприятливий імідж серед споживачів, партнерів, мережових ритейлерів та інвесторів. Для аграрної сфери це особливо важливо в умовах високої чутливості до питань якості й безпеки продовольства [8].

Підвищення довіри до продукції (екомаркування, сертифікація, зрозумілі claims та цифрова прозорість) дозволяє зменшити інформаційну асиметрію між виробником і покупцем. Саме це спонукає споживача частіше обирати бренд, який сприймається як безпечний, чесний і екологічно відповідальний [11].

Завдяки диференціації серед конкурентів брендування набуває особливої сили на аграрних ринках зі стандартизованою продукцією, стаючи ключовим засобом відходу від суто цінової конкуренції. Green branding дозволяє зробити акцент на цінностях, походженні, безпечності, стійкості та локальній ідентичності продукту.

Результати аналізу європейського ринку свідчать про зростання частки нових продуктів із sustainability claims and labels, що сприяє ефективному виходу брендів у преміальні сегменти завдяки використанню екологічних маркувань. Це означає, що ринок поступово винагороджує

продукти з екологічною диференціацією. Для аграрного підприємства зелений бренд може перетворюватися на інструмент отримання цінової премії [13, с. 381].

Посилення лояльності споживачів забезпечується через формування не лише раціонального, а й емоційно-ціннісного ставлення до товару. Це особливо важливо для розвитку довгострокової лояльності, коли споживач повертається до бренду не лише через задоволення продуктом, а й через згоду з його ідеями та цінностями [14].

Green branding сприяє розширенню ринків збуту, суттєво полегшуючи вихід компанії на нові торговельні майданчики, зокрема ті, де важливими є вимоги щодо екологічних стандартів, простежуваності походження, сертифікації та репутації виробника [5, с. 33].

Механізм побудови екологічного брендингу суб'єктів аграрного бізнесу базується на інтегрованому застосуванні низки стратегічних інструментаріїв вказаних у таблиці 1.

Таблиця 1 - Інструменти green branding та їх конкурентні ефекти

Інструмент	Зміст	Конкурентний ефект
Екологічні інновації	Нові технології, ресурсоефективність, зниження забруднення	Зниження витрат, посилення доказовості бренду
Екологічний маркетинг	Просування безпечної та екологічної продукції	Формування позитивного іміджу і збутового потенціалу
Цифровий маркетинг	Сайт, соцмережі, контент, онлайн-просування	Підвищення впізнаваності та охоплення
Брендинг у цифровому просторі	Цілісна онлайн-присутність	Сильніший зв'язок із цільовою аудиторією
Екомаркування	Eco-labels, claims, логотипи	Довіра, зменшення невизначеності, намір купівлі
Регіональне позиціонування	Наголос на походженні та репутації території	Автентичність і додаткова диференціація

Джерело: складено автором.

Екологічні інновації дозволяють аграрним підприємствам зменшувати забруднення, підвищувати ресурсоефективність, знижувати витрати і створювати нову якість продукту. Без такої основи зелений брендинг не матиме достатньої переконливості. [1, с. 330]

В свою чергу впровадження елементів екологічного маркетингу забезпечує ринкове просування екологічної цінності товару та узгодження інтересів підприємства, споживачів і суспільства. Саме через екологічний маркетинг green branding набуває системності [7].

Застосування цифрових технологій дозволяють аграрним підприємствам створювати нові точки контакту зі споживачами, покращувати управлінські рішення, підвищувати стійкість бізнесу та активно просувати бренд в онлайн-середовищі. Інтернет-маркетинг (соціальні мережі, вебсайт, електронна комерція та контент-маркетинг) відкриває для аграрних підприємств нові ринки збуту й підсилюють конкурентоспроможність [2, с. 85].

Брендинг екотоварів у цифровому просторі на прикладі українських компаній показує, що цифрова присутність бренду є критично важливою для його впізнаваності, підтвердження ціннісного позиціонування та демонстрації екологічної відповідальності [4, с. 73].

Екологічне маркування виступає як «дизайн сигналу». Зрозумілість сигналу споживачем має критичне значення, оскільки чим зрозуміліший логотип чи маркування, тим нижча

невизначеність і вища довіра споживача. Отже, інструментом брендингу є не тільки сама наявність маркувань, а й якість їх дизайну [9, с. 5].

У контексті брендингу аграрних регіонів імідж території як надійного постачальника якісної продукції детермінує посилення ринкових позицій брендів підприємств, що на ній функціонують. Для аграрного виробника це особливо важливо, оскільки локальне походження часто сприймається як доказ автентичності та якості [3, с. 89].

Для формування ефективної системи менеджменту green branding в аграрному секторі доцільно використати матрицю зрілості зеленого бренду підприємства, яка зображена у таблиці 2. Вона дозволяє систематизувати послідовність переходу від фрагментарного використання окремих екологічних заяв до повної інтеграції зеленого брендингу в бізнес-модель підприємства. Такий підхід дає змогу оцінити поточний стан розвитку бренду, виявити ключові ризики на кожному етапі та окреслити пріоритетні управлінські дії для посилення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Таблиця 2 – Матриця зрілості green branding аграрного підприємства

Рівень зрілості	Характеристика стану green branding	Основні ризики	Пріоритетні дії
Початковий	Наявні окремі екологічні заяви без системної інтеграції в бренд.	Недовіра, розмитий образ бренду.	Аудит практик, формування бренд-платформи.
Функціональний	Використовуються окремі інструменти green branding.	Фрагментарність комунікацій, недостатня доказовість.	Узгодження повідомлень, посилення доказової бази.
Підтверджений	Є сертифікація, маркування, стабільна цифрова присутність.	Копіювання конкурентами, втрата унікальності.	Посилення диференціації, розвиток лояльності.
Стратегічний	Зелений бренд інтегрований у бізнес-модель підприємства.	Високі витрати на підтримку стандартів.	Масштабування, вихід у преміальні сегменти та нові ринки.

Джерело: складено автором.

Матриця зрілості green branding дозволяє формувати зелений бренд аграрного підприємства поетапно та системно. Перехід від початкового рівня екологічного позиціонування до стратегічної інтеграції green branding у загальну модель управління підприємством супроводжується розширенням інструментарію бренд-менеджменту, підвищенням доказовості екологічних переваг та зміцненням ринкової диференціації. Практичне значення матриці полягає у можливості використання її як аналітичного інструменту для оцінювання рівня брендової зрілості, виявлення стримувальних чинників розвитку та обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Попри значний потенціал green branding, його практична реалізація пов'язана з низкою суттєвих обмежень і ризиків.

Першим із них є ризик greenwashing. Недостатня прозорість екологічних заяв, слабка стандартизація відповідних маркувань, низька візуальна помітність сертифікаційних знаків та обмежена поінформованість споживачів сукупно підвищують рівень недовіри до екологічних тверджень виробників. Надмірна або документально непідтверджена екологічна риторика здатна не лише не зміцнити бренд, а й суттєво послабити його ринкові позиції [10].

Другим обмеженням є недостатній рівень цифрової зрілості окремих суб'єктів аграрного ринку. Незважаючи на визнані дослідниками переваги цифрового маркетингу, частина аграрних підприємств продовжує орієнтуватися на традиційні канали просування продукції, що стримує повноцінну реалізацію потенціалу сучасного брендингу [6, с. 158].

Третьою проблемою є висока вартість сертифікації та організаційна складність верифікації екологічних тверджень. Не всі підприємства — передусім суб'єкти малого аграрного бізнесу — мають достатні фінансові та інституційні ресурси для систематичного проходження відповідних сертифікаційних процедур.

Четвертим обмеженням є нерівномірність споживчого попиту на екологічно відповідальну продукцію. Аналіз результатів моніторингу європейського ринку вказує на те, що рівень поширення декларацій щодо сталого розвитку суттєво варіюється залежно від країни та товарної групи. Це обумовлює необхідність урахування ринкової специфіки при формуванні стратегії green branding і унеможливорює застосування уніфікованих підходів [13, с. 384].

Водночас перспективи розвитку зеленого брендингу в аграрному секторі залишаються значними. По-перше, спостерігається стале зростання споживчого попиту на безпечну, органічну та екологічно відповідальну продукцію. По-друге, цифрові інструменти маркетингових комунікацій роблять бренд-комунікації доступнішими навіть для підприємств малого та середнього агробізнесу. По-третє, зростання екологічного капіталу бренду набуває дедалі більшого значення як нематеріальний стратегічний актив, що забезпечує споживчу лояльність, зміцнення довіри та довгострокову ринкову цінність підприємства [14].

Висновки та перспективи подальших розвідок. Green branding у сучасному аграрному секторі доцільно розглядати як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Його зміст полягає у перетворенні екологічної відповідальності, безпечності продукції, прозорості виробництва та цифрової відкритості підприємства на ринково значущий бренд-актив.

Сам по собі зелений брендинг не зводиться до візуальної або рекламної стилізації. Він формується на основі реальних екологічних інновацій, екологічного маркетингу, сертифікації, екомаркування, цифрового маркетингу, інтернет-комунікацій та узгодженої системи бренд-повідомлень. Саме комплексність цих елементів забезпечує його ринкову силу.

Конкурентний ефект від green branding проявляється через формування позитивної репутації підприємства, зростання довіри до продукції, диференціацію серед конкурентів, вихід у преміальні сегменти, посилення лояльності споживачів і розширення ринків збуту. Зелений бренд доцільно використовувати як інструмент ринкової стійкості в умовах посилення екологічних вимог.

Ключовими інструментами формування green branding виступають екологічні інновації, цифровий маркетинг, брендинг екотоварів у цифровому просторі, інтернет-маркетинг, екомаркування та локально-регіональне позиціонування. Їх узгоджене використання дозволяє перетворити екологічність з окремої характеристики товару на стрижневу основу бренд-ідентичності.

Серед основних проблем розвитку green branding визначено ризики greenwashing, нестачу прозорості частини екологічних заяв, нерівномірний рівень цифрової зрілості аграрних підприємств, витратність сертифікації та різну силу попиту на «зелені» продукти в окремих сегментах ринку. Водночас перспективи розвитку зеленого брендингу залишаються високими у зв'язку з ростом попиту на стійку продукцію, поширенням green brand equity, розвитком цифрових інструментів та зміною споживчих цінностей.

Отже, green branding є не просто іміджевим рішенням, а повноцінною конкурентною стратегією аграрного підприємства, що поєднує екологічну результативність, довіру споживача, цифрову присутність та довгострокову ринкову капіталізацію.

Список використаних джерел

1. Багорка М. О., Якубенко Ю. Л. Процес розробки і впровадження екологічно спрямованих інновацій та маркетингових інноваційних підходів в діяльність аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 327–334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-45>.
2. Бондаренко В. М., Резнік Н. П., Луцій О. П. Перспективи впровадження інтернет-маркетингу в маркетингову діяльність підприємств аграрного сектору. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 83–89. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-15>.

3. Газуда С. М. Теоретичні аспекти розвитку брендингу аграрних регіонів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 1(63). С. 87–92. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).87-92](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).87-92).
4. Завалій Т. О. Брендинг екотоварів у цифровому просторі: досвід учасників Глобального договору ООН в Україні. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Т. 8, № 1. С. 70–89. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.8.1.2024.5>.
5. Макарова В. В., Таранченко В. В., Ус Є. А. Роль екологічного маркетингу у формуванні збутового потенціалу аграрних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.31>.
6. Пахуча Е. В., Афанасьєва О. П., Куліш Г. О. Цифрові технології в маркетинговій діяльності аграрних підприємств: напрям забезпечення стійкості бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 155–161. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.155>.
7. Сороколіт О. М. Сучасні тренди екологічного маркетингу для українського агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-153>.
8. Устік, Т.В., Шматок, М.В. Інноваційні технології в управлінні брендом на підприємствах малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130>.
9. Hartmann M., Yeh C.-H., Gorton M., Tocco B., Török Á. Enhancing Sustainability Label Effectiveness Through Logo Design Modification: An Analysis of the EU Green Leaf Logo. *Agribusiness*. 2025. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.70013>.
10. Kovač I., Dunković D., Kovač B. Greenwashing and consumer skepticism toward eco-labels in Croatia: challenges and policy directions. *British Food Journal*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2025-0122>.
11. Lyulyov O., Pimonenko T., Chen Y., Kwilinski A., Yana U. Countries' green brands within the context of sustainable development goals. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9. Art. 100509. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100509>.
12. Moroşan E., Popovici V., Popescu I. A., Daraban A., Karampelas O., Matic L. M., Licu M., Rusu A., Chirigiu L.-M.-E., Opreţescu S., Ionita E. I., Saulean A., Nătescu M. Perception, Trust, and Motivation in Consumer Behavior for Organic Food Acquisition: An Exploratory Study. *Foods*. 2025. Vol. 14. Art. 293. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods14020293>.
13. Nes K., Antonioli F., Ciaian P. Trends in sustainability claims and labels for newly introduced food products across selected European countries. *Agribusiness*. 2024. Vol. 40. P. 371–390. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.21894>.
14. Trinh H. T. T., Hue T. T., Luu T.-M.-N., Nghiem X.-H., Pham H.-H., Hai L. D. A literature review on green brand equity and future research directions. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. Art. 1338. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02237-y>.

References

1. Bahorka, M. O., & Yakubenko, Yu. L. (2025). Protses rozrobky i vprovadzhennia ekolohichno spriamovanykh innovatsii ta marketynhovykh innovatsiinykh pidkhodiv v diialnist ahrarnykh pidpriemstv [The process of development and implementation of ecologically oriented innovations and marketing innovative approaches into the activities of agricultural enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky (Sustainable development of economy)*, 1(52), 327–334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-45>.
2. Bondarenko, V. M., Reznik, N. P., & Lutsii, O. P. (2024). Perspektyvy vprovadzhennia internet-marketynhu v marketynhovu diialnist pidpriemstv ahrarnoho sektoru [Prospects for the implementation of internet marketing in the marketing activities of agricultural sector enterprises]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava (Actual problems of innovative economy and law)*, 2, 83–89. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-15>.
3. Hazuda, S. M. (2024). Teoretychni aspekty rozvytku brendynhu ahrarnykh rehioniv [Theoretical aspects of the development of branding of agrarian regions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika (Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics)*, 1(63), 87–92. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).87-92](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).87-92).
4. Zavalii, T. O. (2024). Brendynh ekotovariv u tsyfrovomu prostori: dosvid uchasyukiv Hlobalnoho dohovoru OON v Ukraini [Branding of eco-products in the digital space: experience of participants of the UN Global Compact in Ukraine]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii (Marketing and digital technologies)*, 8(1), 70–89. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.8.1.2024.5>.

5. Makarova, V. V., Taranchenko, V. V., & Us, Ye. A. (2025). Rol ekolohichnoho marketynhu u formuvanni zbutovoho potentsialu ahrarnykh pidpriemstv na vnutrishnomu ta zovnishnomu rynkakh [The role of ecological marketing in shaping the sales potential of agricultural enterprises in domestic and foreign markets]. *Ahrosvit (Agrosvit)*, 3, 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.31>
6. Pakhucha, E. V., Afanasieva, O. P., & Kulish, H. O. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii v marketynhovii diialnosti ahrarnykh pidpriemstv: napriam zabezpechennia stiikist biznesu [Digital technologies in the marketing activities of agricultural enterprises: a direction for ensuring business sustainability]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 12, 155–161. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.155>
7. Sorokolit, O. M. (2024). Suchasni trendy ekolohichnoho marketynhu dlia ukrainskoho ahrobiznesu [Modern trends in ecological marketing for Ukrainian agribusiness]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and society)*, 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-153>
8. Ustik, T. V., & Shmatok, M. V. (2024). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni brendom na pidpriemstvakh maloho biznesu [Innovative technologies in brand management at small business enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and society)*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130>
9. Hartmann, M., Yeh, C.-H., Gorton, M., Tocco, B., & Török, Á. (2025). Enhancing sustainability label effectiveness through logo design modification: An analysis of the EU Green Leaf logo. *Agribusiness*, 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.70013>
10. Kovač, I., Dunković, D., & Kovač, B. (2025). Greenwashing and consumer skepticism toward eco-labels in Croatia: Challenges and policy directions. *British Food Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2025-0122>
11. Lyulyov, O., Pimonenko, T., Chen, Y., Kwilinski, A., & Yana, U. (2024). Countries' green brands within the context of sustainable development goals. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9, Article 100509. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100509>
12. Moroşan, E., Popovici, V., Popescu, I. A., Daraban, A., Karamelas, O., Matarac, L. M., Licu, M., Rusu, A., Chirigiu, L.-M.-E., Oprişescu, S., Ionita, E. I., Saulean, A., & Nătescu, M. (2025). Perception, trust, and motivation in consumer behavior for organic food acquisition: An exploratory study. *Foods*, 14, Article 293. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods14020293>
13. Nes, K., Antonioli, F., & Ciaian, P. (2024). Trends in sustainability claims and labels for newly introduced food products across selected European countries. *Agribusiness*, 40, 371–390. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.21894>
14. Trinh, H. T. T., Hue, T. T., Luu, T.-M.-N., Nghiem, X.-H., Pham, H.-H., & Hai, L. D. (2025). A literature review on green brand equity and future research directions. *Discover Sustainability*, 6, Article 1338. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02237-y>

Ustik Tetiana

Doctor of Sciences in Economics, Professor,
Professor of the Department of Marketing and
Logistics, Sumy National Agrarian University

GREEN BRANDING AS A TOOL FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Introduction. In the current conditions of intensifying environmental requirements, market digitalization, and changing consumer priorities, agricultural enterprises are forced to search for new tools to strengthen their market positions. One of the most promising instruments is green branding, which enables enterprises to combine environmental responsibility with marketing advantages and transform ecological characteristics of production into competitive benefits. For the agrarian sector, this issue is especially important, since product quality, safety, sustainability, and trust increasingly determine consumer choice and enterprise competitiveness in both domestic and foreign markets.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the role of green branding as an effective instrument for increasing the competitiveness of agricultural enterprises and to identify the main mechanisms of its influence on consumer trust, product differentiation, and market positioning.

Results. The study systematizes scientific approaches to the interpretation of green branding, ecological marketing, green brand equity, and eco-labeling. It is substantiated that green branding should be considered as a comprehensive mechanism for forming an environmentally oriented enterprise image, differentiating agricultural products, strengthening consumer trust, and improving market positions. The research proves that

the key elements of green branding include ecological innovations, digital communications, transparent labeling, visual identity, and consistent brand positioning. It is determined that the implementation of green branding contributes to increasing customer loyalty, expanding sales markets, enhancing product value, and creating long-term competitive advantages for agricultural enterprises. Particular attention is paid to the role of eco-labels and sustainability claims as market signals that reduce consumer uncertainty and positively affect purchasing decisions.

Originality. *The scientific novelty of the study lies in the substantiation of green branding as an integrated competitive tool for agricultural enterprises, which combines environmentally oriented production, digital promotion, communication of ecological value, and brand differentiation within a unified strategic framework. Unlike existing approaches, the proposed view considers green branding not only as a communication instrument but also as a strategic factor in strengthening the market sustainability of agrarian enterprises.*

Conclusion. *It has been concluded that green branding is an important strategic instrument for increasing the competitiveness of agricultural enterprises in the context of sustainable development. Its effectiveness depends on the integration of ecological innovations, transparent communication, digital marketing tools, and clear visual identification of environmental product advantages. The practical implementation of green branding enables agricultural enterprises to strengthen their market positions, improve reputation, expand their target audience, and ensure long-term competitive development.*

Keywords: *green branding, ecological marketing, agricultural enterprises, competitiveness, eco-labeling, green brand equity, sustainability claims, consumer trust.*

*Одержано редакцією: 22.03.2026
Прийнято до публікації: 14.04.2026*

РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

УДК 330.16:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-82-94>

ГУЦУЛЯК Василь Миколайович

Керівник групи управління персоналом філії ГПУ
«Львівгазвидобування» департаменту управління
людськими ресурсами
АТ «Укргазвидобування»
м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4973-7719>
e-mail: vgifphd@gmail.com

САВКО Оксана Ярославівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри
прикладної економіки Івано-Франківського
національного технічного університету нафти
і газу, м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7282-7731>
e-mail: Oksana_savko19@ukr.net

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПОВЕДІНКОВИХ ЧИННИКІВ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано теоретико-методологічні засади дослідження впливу поведінкових чинників на прийняття інноваційних рішень. Систематизовано когнітивні, емоційні, соціально-психологічні та організаційні чинники інноваційного вибору. Запропоновано концептуальну модель трансформації поведінкових детермінант у параметри економічної результативності інноваційної діяльності підприємства.

Ключові слова: інноваційна діяльність; поведінкові чинники; поведінкова економіка; суб'єкти господарювання; результативність управлінських рішень; когнітивні упередження; евристики управлінського вибору; сприйняття ризику.

Постановка проблеми. Інноваційна діяльність є однією з ключових передумов забезпечення конкурентоспроможності, технологічного оновлення та довгострокової стійкості підприємств. Водночас рішення щодо вибору інноваційних пріоритетів, розподілу ресурсів, фінансування та реалізації інноваційних проєктів приймаються за умов інформаційної неповноти, високої невизначеності й складності прогнозування економічних наслідків. За таких обставин традиційні моделі, засновані на припущенні про повну раціональність суб'єктів управління, не завжди дають змогу належно пояснити фактичну логіку інноваційного вибору підприємств.

Підприємства, що функціонують у подібних ресурсних, ринкових та інституційних умовах, можуть демонструвати істотно відмінні моделі інноваційної поведінки. Такі відмінності зумовлюються не лише обсягом доступних ресурсів або станом матеріально-технічної бази, а й особливостями сприйняття інформації, ризику, втрат, можливостей і стратегічних альтернатив суб'єктами управління. Відповідно, обмежена раціональність, когнітивні упередження, евристики, емоційні реакції, групова поляризація та організаційні норми можуть як стимулювати

інноваційну ініціативність, так і спричиняти помилкове оцінювання перспектив проєктів та нерациональне використання ресурсів.

Наукова проблема полягає в недостатньому обґрунтуванні механізмів трансформації індивідуальних, групових та організаційних поведінкових чинників у параметри інноваційного вибору й економічні результати підприємства. Її розв'язання має важливе практичне значення для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, удосконалення процедур відбору інноваційних проєктів, оцінювання ризиків і застосування інструментів дебіасингу. Це зумовлює необхідність системного дослідження поведінкових чинників інноваційної діяльності та формування концептуальної моделі їх впливу на результати функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні засади поведінкового аналізу управлінських рішень закладено Г. Саймоном, який обґрунтував концепцію обмеженої раціональності як альтернативу моделі економічного суб'єкта, здатного до повної оптимізації вибору. Науковець довів, що за умов інформаційної неповноти, когнітивних обмежень і високої складності середовища суб'єкти господарювання звужують множину можливих альтернатив, використовують спрощені процедури оцінювання та орієнтуються на досягнення прийняттого, а не максимального результату [1, с. 99-107; 110-114]. Зазначені положення становлять вихідну методологічну основу дослідження інноваційних рішень, оскільки пояснюють обмежену здатність менеджерів здійснювати повний пошук, порівняння та оптимізацію інноваційних альтернатив за умов невизначеності.

Подальшу конкретизацію поведінкових обмежень управлінського вибору здійснили Д. Канеман і А. Тверські, які, критично переосмисливши теорію очікуваної корисності як описову модель вибору за умов ризику, запропонували теорію перспектив. Науковці довели, що суб'єкти прийняття рішень оцінюють результати не за абсолютним рівнем кінцевого добробуту, а відносно певної точки відліку, розмежовуючи їх на потенційні виграші та втрати. Встановлено, що втрати суб'єктивно сприймаються інтенсивніше, ніж еквівалентні за величиною виграші, тоді як імовірності трансформуються у ваги рішень і тому не завжди оцінюються пропорційно їх об'єктивним значенням. Виявлені авторами ефекти визначеності та ізоляції пояснюють схильність до уникнення ризику за умов гарантованого виграшу, готовність приймати підвищений ризик у ситуації очікуваних втрат, а також зміну переваг залежно від способу представлення альтернатив [2, с. 263–291]. Теорія перспектив дає змогу пояснити асиметричність поведінки керівників під час започаткування, фінансування та припинення інноваційних проєктів, зокрема схильність уникати ризику в ситуації очікуваного виграшу та приймати надмірний ризик за загрози втрат.

Концептуальне узагальнення становлення та розвитку поведінкової економіки здійснив Р. Талер, який обґрунтував необхідність доповнення нормативних моделей оптимального вибору описовими теоріями, сформованими на основі емпіричних спостережень за реальною поведінкою економічних агентів. Науковець наголосив, що неокласичні моделі, побудовані на припущеннях про необмежені когнітивні можливості, стабільність уподобань і здатність суб'єктів до повної оптимізації, не забезпечують достатньої точності прогнозування фактичних економічних рішень. На відміну від традиційного трактування економічного агента як цілком раціонального суб'єкта, Р. Талер запропонував урахувати систематичний вплив психологічних особливостей, когнітивних упереджень, обмеженого самоконтролю, соціальних мотивів і способу представлення альтернатив [3, с. 1577–1582; 1590–1597]. У площині інноваційного менеджменту такий підхід обґрунтовує необхідність включення поведінкових змінних до процедур оцінювання інвестиційної привабливості, ризику та перспективності інноваційних проєктів.

Якщо праці Г. Саймона, Д. Канемана, А. Тверські та Р. Талера переважно пояснюють індивідуальні механізми економічного вибору, то поведінкова стратегія розширює відповідний аналіз до групового й організаційного рівнів. Т. Пауелл, Д. Ловалло та К. Фокс визначили поведінкову стратегію як міждисциплінарний напрям, що інтегрує положення когнітивної та соціальної психології з теорією стратегічного менеджменту. Автори доводять, що стратегічний вибір підприємства залежить не лише від ресурсних, ринкових та інституційних передумов, а й

від психологічних характеристик керівників, особливостей групової взаємодії та механізмів організаційного прийняття рішень [4, с. 1369–1386]. Особливого значення для досліджуваної проблематики набуває концепція мікрооснов організаційного вибору, відповідно до якої індивідуальні когнітивні процеси та соціальні впливи трансформуються у стратегічні дії й економічні результати підприємства.

Методологічну конкретизацію змісту інновацій та інноваційної діяльності представлено в Oslo Manual 2018, розробленому ОЕСР і Євростатом як міжнародний стандарт збирання, інтерпретації та порівняння даних про інноваційні процеси. У посібнику інновація трактується як новий або вдосконалений продукт чи процес, який істотно відрізняється від попередніх продуктів або процесів суб'єкта та був упроваджений у практичне використання або представлений потенційним користувачам. Натомість інноваційна діяльність охоплює сукупність розробницьких, фінансових і комерційних дій підприємства, спрямованих на створення та впровадження інновацій [5]. Методологічна цінність цього підходу для поведінкового дослідження полягає в розмежуванні інновації як результату та інноваційної діяльності як послідовного процесу, на кожному етапі якого можуть виявлятися специфічні когнітивні, емоційні, групові й організаційні впливи.

У сучасних українських дослідженнях поведінкова проблематика поступово інтегрується в аналіз управлінських та інноваційних процесів. І. Ломачинська, А. Войцеховська та М. Супруненко розглядають поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень у процесі адаптації бізнес-моделей до змін ринкового середовища [6, с. 99–111]. Автори пов'язують характер управлінського вибору зі сприйняттям ризику, невизначеності та необхідності трансформації способів створення цінності. Результати цього дослідження розширюють розуміння поведінкових передумов організаційної адаптації, однак не формують комплексної моделі трансформації відповідних чинників у кількісні та якісні результати інноваційної діяльності.

Безпосередній зв'язок поведінкових чинників з управлінням інноваційними проєктами розкрито у дослідженні І. Тесленок та К. Усенка. Автори систематизували емоційні, когнітивні, мотиваційні, соціальні, індивідуальні та організаційні чинники, які впливають на прийняття управлінських рішень у процесі реалізації інноваційних ініціатив [7, с. 21–25]. Особливу увагу приділено когнітивним упередженням, стресостійкості керівників, внутрішній і зовнішній мотивації, соціальній підтримці, організаційній культурі та робочому середовищу. Дослідники наголошують, що зазначені чинники можуть як сприяти успішній реалізації інноваційного проєкту, так і зумовлювати помилкове оцінювання ризиків, обмеження критичного аналізу альтернатив та зниження якості колективного вибору. Як напрями обмеження деструктивного поведінкового впливу запропоновано формування крос-функціональних команд, розвиток емоційного інтелекту, удосконалення систем управління ризиками та створення культури, орієнтованої на експериментування і навчання на помилках. Праця має виразне прикладне спрямування, проте механізми взаємодії окремих груп чинників та їх послідовного впливу на етапи інноваційного процесу потребують подальшої теоретичної конкретизації.

Л. Барабаш досліджує поведінкові механізми стратегічного розвитку підприємств, систематизуючи надмірну впевненість, поведінкове ставлення до ризику, евристику доступності та стадну поведінку як взаємопов'язані чинники масштабування бізнесу [8, с. 127–129]. Авторка обґрунтовує, що надмірна впевненість формує первинну готовність підприємця або управлінської команди до розширення діяльності, ставлення до ризику визначає темп і характер стратегічного рішення, евристика доступності впливає на відбір інформації та оцінювання можливих сценаріїв, а стадна поведінка посилює сформований вибір через наслідування дій конкурентів. Важливим результатом дослідження є обґрунтування подвійного характеру поведінкових механізмів: вони можуть активізувати пошук і реалізацію нових можливостей, але водночас спричиняти переоцінювання ринкового потенціалу, недооцінювання фінансових ризиків та обмеження стратегічної самостійності підприємства.

Емпіричне підтвердження впливу когнітивних упереджень на організаційні управлінські процеси представлено у дослідженні М. Крістофаро та співавторів. На основі положень теорії

поведінкових рішень і поведінкової стратегії автори встановили, як когнітивні викривлення керівників середніх підприємств перешкоджають формуванню систем управління сталими результатами. За результатами змішаного дослідження із залученням 277 керівників італійських підприємств виокремлено найбільш значущі упередження, що знижують якість управлінського вибору, та запропоновано модель «воронки дебіасингу», яка передбачає послідовне виявлення, оцінювання і коригування їхнього впливу [9]. На відміну від праць, у яких поведінкові викривлення лише класифікуються, це дослідження акцентує увагу на інституціоналізації процедур їх діагностики та зменшення, що має істотне значення для побудови системи поведінкового супроводу інноваційних рішень.

Груповий рівень поведінкових викривлень у процесі стратегічного вибору досліджено М. Чжаном, С. Ма, В. Ченом та Х. Ланом. Автори зосередили увагу на груповій поляризації як механізмі, за якого колективне обговорення посилює початкову схильність членів ради директорів до більш інтенсивних або, навпаки, обмежених стратегічних змін [10]. На основі поздовжньої вибірки китайських публічних компаній за 2008–2018 рр. встановлено, що попередній досвід директорів щодо стратегічних змін може зміщувати подальший колегіальний вибір у радикальнішому або консервативнішому напрямі. Водночас частка жінок у складі ради директорів і співвідношення владних повноважень ради та генерального директора здатні послаблювати ефект групової поляризації. Отримані результати підтверджують, що інноваційні рішення є наслідком не просто агрегування індивідуальних оцінок, а складної взаємодії попереднього досвіду, структури колегіального органу та розподілу управлінської влади.

Проведене узагальнення дає підстави виокремити три взаємопов'язані напрями розвитку наукової думки щодо досліджуваної проблеми. Перший охоплює фундаментальні концепції обмеженої раціональності, теорії перспектив і поведінкової економіки, які пояснюють індивідуальні відхилення фактичного вибору від нормативної моделі. Другий представлений поведінковою стратегією, що переносить аналіз на груповий та організаційний рівні. Третій охоплює сучасні прикладні й емпіричні дослідження когнітивних упереджень, групової поляризації, організаційного навчання та процедур дебіасингу в управлінській практиці. Водночас наявні напрацювання переважно висвітлюють окремі чинники або рівні їх прояву та не забезпечують цілісного пояснення того, як їх взаємодія трансформується в параметри інноваційного рішення і відповідні економічні результати підприємства.

Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри сформоване теоретичне підґрунтя поведінкової економіки, теорії перспектив і поведінкової стратегії, дослідження впливу поведінкових чинників на інноваційну діяльність підприємств залишається фрагментарним. Індивідуальні когнітивні викривлення, емоційні реакції, групові ефекти, особливості організаційної культури та механізми владної взаємодії здебільшого розглядаються відокремлено, хоча в управлінській практиці вони діють одночасно, взаємно посилюються або нейтралізуються.

Недостатньо розкрито механізм трансформації поведінкових чинників у параметри управлінського вибору та їх зв'язок з окремими етапами інноваційної діяльності. Потребує обґрунтування, яким чином обмежена раціональність, надмірна впевненість, неприйняття втрат, евристики, групова поляризація та організаційна інерція впливають на формування альтернатив, оцінювання ризику, розподіл ресурсів, реалізацію та припинення інноваційних проєктів.

Наявні дослідження також не повною мірою враховують подвійний характер поведінкових чинників. Окремі механізми здатні стимулювати підприємницьку ініціативу, пошук нових можливостей і готовність до експериментування, проте за інших умов спричиняють переоцінювання перспектив, недооцінювання ризиків та нераціональне використання ресурсів. Тому потребує уточнення співвідношення конструктивного і деструктивного впливу поведінкових детермінант на інноваційну активність підприємства.

Невирішеним залишається питання методологічного поєднання діагностики поведінкових викривлень із процедурами їх коригування. Наявні підходи до дебіасингу, експертного оцінювання, сценарного аналізу, колегіального обговорення та організаційного навчання не інтегровані в єдину модель прийняття інноваційних рішень. Це зумовлює необхідність

формування теоретико-методологічної моделі, яка поєднуватиме індивідуальний, груповий та організаційний рівні з параметрами інноваційного вибору й результативністю інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

Мета та завдання статті.

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних засад дослідження впливу поведінкових чинників на прийняття інноваційних рішень підприємствами та формування концептуальної моделі їх трансформації у параметри інноваційного вибору й економічні результати інноваційної діяльності.

Методологічну основу дослідження становлять положення поведінкової економіки, теорії обмеженої раціональності, теорії перспектив, поведінкової стратегії та сучасної методології інноваційної діяльності підприємств. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до трактування поведінкових чинників та інноваційного вибору; індукцію і дедукцію – для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між поведінковими детермінантами та економічними результатами інноваційної діяльності; порівняння – для зіставлення нормативних і поведінкових моделей прийняття управлінських рішень; систематизацію та класифікацію – для виокремлення когнітивних, емоційних, соціально-психологічних і організаційних чинників; абстрагування та узагальнення – для визначення індивідуального, групового й організаційного рівнів їх прояву; структурно-логічний метод – для розкриття послідовності впливу поведінкових механізмів на етапи інноваційного процесу; метод концептуального моделювання – для побудови моделі трансформації поведінкових детермінант у параметри інноваційного вибору та результати інноваційної діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційна діяльність підприємства становить складний багатостадійний процес, що охоплює генерування ідей, відбір перспективних альтернатив, залучення ресурсів, розроблення, впровадження та комерціалізацію нових або істотно вдосконалених продуктів і бізнес-процесів. Відповідно до методологічного підходу Oslo Manual 2018, інновація набуває завершеного характеру за умови її практичного впровадження або представлення потенційним користувачам, тоді як інноваційна діяльність охоплює сукупність розробницьких, фінансових і комерційних дій, спрямованих на досягнення відповідного результату [5]. Отже, інноваційне рішення доцільно розглядати не як одноразовий акт вибору, а як систему взаємопов'язаних управлінських рішень, що формуються на різних етапах інноваційного процесу.

Специфіка інноваційних рішень зумовлюється високим рівнем невизначеності, інформаційною неповнотою, значною тривалістю реалізації та відтермінованістю економічного ефекту. На момент вибору інноваційної альтернативи підприємство, як правило, не володіє вичерпними даними щодо майбутнього попиту, реакції конкурентів, технологічної здійсненності проєкту, строків окупності та ймовірності комерційного успіху. За таких умов управлінський вибір не може повністю ґрунтуватися лише на нормативних моделях, які передбачають стабільність уподобань, повноту інформації та здатність суб'єктів управління до оптимізації.

Теорія обмеженої раціональності дає змогу пояснити, чому менеджери в умовах інноваційної невизначеності не здійснюють повного перебору всіх можливих альтернатив. Відповідно до положень Г. Саймона, суб'єкти прийняття рішень діють у межах доступної інформації, часу та власних когнітивних можливостей, тому спрощують складні проблеми й орієнтуються на прийнятний, а не обов'язково максимальний результат [1, с. 99-107; 110-114]. У сфері інновацій це виявляється у звуженні множини проєктних альтернатив, використанні обмеженої кількості критеріїв оцінювання та припиненні пошуку після виявлення першого варіанта, який відповідає мінімально прийнятним параметрам.

Поведінковий підхід не заперечує значення фінансово-економічного аналізу, прогнозування та формалізованих процедур оцінювання, проте наголошує, що їх результати інтерпретуються конкретними суб'єктами управління. Навіть за наявності однакових аналітичних матеріалів різні керівники можуть по-різному оцінювати привабливість інноваційного проєкту, припустимий рівень ризику та доцільність його фінансування. Це

пояснюється відмінностями у професійному досвіді, мотивації, емоційному стані, толерантності до невизначеності та способах опрацювання інформації.

У межах цього дослідження поведінкові чинники інноваційної діяльності пропонується трактувати як сукупність когнітивних, емоційних, соціально-психологічних та організаційних характеристик, які впливають на сприйняття інформації, оцінювання альтернатив, формування переваг і вибір управлінських дій щодо інновацій. Вони визначають, які дані визнаються релевантними, які ризики вважаються прийнятними, які результати інтерпретуються як успіх або невдача та наскільки швидко підприємство готове перейти від інноваційного задуму до практичної реалізації.

З метою впорядкування поведінкових детермінант інноваційного вибору їх доцільно систематизувати за змістом, рівнем прояву, основними формами впливу на управлінські рішення та можливими наслідками для інноваційної діяльності підприємства. Запропонована систематизація дає змогу поєднати індивідуальні психологічні характеристики суб'єктів управління з груповими та організаційними умовами прийняття інноваційних рішень (табл. 1).

Поведінкові чинники не утворюють ізольованих груп, а формують взаємопов'язану систему впливу на інноваційний вибір. Когнітивні й емоційні характеристики безпосередньо визначають індивідуальне сприйняття інформації та ризику, соціально-психологічні чинники трансформують індивідуальні оцінки у колегіальні рішення, тоді як організаційні умови посилюють, обмежують або коригують відповідні поведінкові прояви. Тому їх аналіз має здійснюватися не відокремлено, а з урахуванням взаємодії індивідуального, групового та організаційного рівнів.

Таблиця 1- Систематизація поведінкових чинників прийняття інноваційних рішень підприємством

Група чинників	Основні прояви	Рівень впливу	Вплив на інноваційне рішення	Можливі наслідки
Когнітивні	обмежена раціональність; надмірна впевненість; евристика доступності; ефект прив'язки; підтверджувальне упередження; ефект статус-кво	індивідуальний, груповий	визначення множини альтернатив; оцінювання ризику; прогнозування витрат і результатів	прискорення вибору або помилкове оцінювання перспектив проєкту
Емоційні	страх невдачі; тривога; ентузіазм; емоційне виснаження; оптимістичні очікування	індивідуальний	готовність до ризику; інтенсивність підтримки проєкту; наполегливість у реалізації	стимулювання ініціативності або зниження критичності оцінювання
Соціально-психологічні	групове мислення; групова поляризація; конформізм; стадна поведінка; довіра; вплив лідера	груповий	характер колегіального обговорення; радикальність або консервативність вибору	узгодженість дій або обмеження альтернативних позицій
Організаційні	корпоративна культура; система мотивації; структура повноважень; бюрократизація; організаційне навчання; толерантність до помилок	організаційний	умови генерування, відбору, фінансування та коригування інновацій	підтримка інноваційності або відтворення організаційної інерції

Джерело: систематизовано авторами на основі [1-4; 7-10].

Когнітивні чинники пов'язані з особливостями сприйняття, запам'ятовування, інтерпретації та використання інформації. До них належать обмежена раціональність, евристика доступності, ефект прив'язки, підтверджувальне упередження, надмірна впевненість, ефект статус-кво, ретроспективне упередження та помилки прогнозування. Вони можуть спрощувати складну інформаційну ситуацію, проте водночас знижувати повноту аналізу та спричиняти систематичні відхилення від економічно обґрунтованого вибору.

Евристика доступності виявляється у схильності менеджерів оцінювати ймовірність подій на основі того, наскільки легко пригадуються відповідні приклади. Яскраві випадки успішного запуску стартапів, технологічного прориву або швидкого освоєння нового ринку можуть формувати завищене уявлення про ймовірність успіху аналогічного проєкту. Натомість нещодавній досвід невдачі може спричинити надмірну обережність і відмову від потенційно перспективної інноваційної ініціативи.

Ефект прив'язки виникає тоді, коли первинно отримане значення, прогноз або експертна оцінка стають вихідним орієнтиром для подальших суджень. У процесі аналізу інноваційного проєкту такою прив'язкою можуть бути попередньо заявлений бюджет, очікувана дохідність, прогнозована частка ринку чи строк окупності. Навіть після надходження нової інформації менеджери можуть недостатньо коригувати початкові оцінки, що підвищує ризик збереження необґрунтованих припущень у фінансовій моделі проєкту.

Підтверджувальне упередження виявляється у вибіркового пошуку та інтерпретації інформації, яка підтримує вже сформовану позицію. Ініціатор інноваційного проєкту може приділяти більше уваги прогнозам, що свідчать про його перспективність, і недооцінювати сигнали про технологічні, ринкові або фінансові обмеження. У колегіальному середовищі цей ефект посилюється, якщо працівники уникають критики ідеї керівника або підрозділу, який має вищий організаційний статус.

Надмірна впевненість проявляється у переоцінюванні власних знань, точності прогнозів і здатності контролювати майбутні результати. У сфері інновацій вона може стимулювати ініціативність, підтримувати готовність до ризику та сприяти виходу за межі усталених практик. Водночас надмірна впевненість часто призводить до недооцінювання витрат, скорочення резервів, ігнорування альтернативних сценаріїв і переоцінювання здатності підприємства швидко комерціалізувати нововведення [8, с. 127–129].

Важливим механізмом поведінкового вибору є залежність оцінювання результатів від точки відліку. Відповідно до теорії перспектив, суб'єкти управління сприймають результати не в абсолютних величинах, а як виграші або втрати відносно певного базового стану [2, с. 263–291]. Якщо інноваційний проєкт подається як можливість отримати додатковий прибуток, менеджери можуть надавати перевагу гарантованому, хоча й меншому результату. Якщо ж ситуація інтерпретується як загроза втрати ринкових позицій, вони можуть погоджуватися на значно ризикованіші рішення.

Асиметрія сприйняття втрат і виграшів пояснює, чому потенційні втрати мають сильніший психологічний вплив, ніж еквівалентні за величиною вигоди. Це може стримувати впровадження інновацій, якщо новий проєкт потребує відмови від звичних технологій, ринків або бізнес-процесів. Водночас після здійснення значних початкових витрат неприйняття втрат здатне спричинити протилежний ефект – небажання припинити малоперспективний проєкт, оскільки його зупинення означатиме визнання вже понесених втрат.

Емоційні чинники формують реакцію суб'єктів управління на невизначеність, ризик і можливі зміни. Страх невдачі, тривога, професійне виснаження або негативний попередній досвід можуть знижувати готовність до інноваційної активності. Натомість ентузіазм, зацікавленість, відчуття причетності до важливого проєкту та позитивні очікування підтримують ініціативність і наполегливість. Проте надмірне емоційне захоплення інноваційною ідеєю може послаблювати критичність оцінювання та посилювати оптимістичне упередження.

Емоційна складова особливо вагома на початкових етапах інноваційного процесу, коли кількісна інформація є обмеженою, а рішення значною мірою базуються на баченні майбутніх можливостей. У таких умовах інтуїція може бути корисним джерелом швидкого розпізнавання перспективної альтернативи, особливо якщо вона ґрунтується на значному професійному досвіді. Водночас інтуїтивне судження потребує подальшої перевірки, оскільки може відображати не лише накопичені знання, а й стереотипи, попередні установки та емоційні асоціації.

Соціально-психологічні чинники виявляються у процесі взаємодії учасників інноваційного вибору. До них належать групове мислення, групова поляризація, конформізм, міжособистісна довіра, авторитет лідера, соціальне наслідування та характер комунікації. Оскільки рішення щодо

інноваційних проєктів здебільшого приймаються колегіально, якість вибору залежить не лише від компетентності окремих учасників, а й від того, як організовано обговорення, розподілено вплив і забезпечено можливість висловлення альтернативних позицій.

Групове мислення виникає тоді, коли прагнення зберегти внутрішню згоду переважає потребу критично оцінювати альтернативи. У такій ситуації члени команди можуть утримуватися від висловлення сумнівів, применшувати ризики та переоцінювати одностайність позицій. Для інноваційної діяльності це особливо небезпечно, оскільки нові проєкти потребують перевірки припущень, обговорення невизначеності та пошуку слабких місць.

Групова поляризація означає посилення початкової схильності учасників після колективного обговорення. Якщо більшість членів управлінського органу спочатку підтримує активні стратегічні зміни, підсумкове рішення може стати ще радикальнішим. Якщо ж переважає обережність, група може ухвалити надмірно консервативне рішення. Дослідження М. Чжана та співавторів підтверджує, що попередній досвід директорів і структура владної взаємодії впливають на ступінь групової поляризації [10].

Стадна поведінка виявляється у наслідуванні рішень конкурентів, лідерів ринку або підприємств, що сприймаються як успішні. Вона може скорочувати час пошуку інформації та давати змогу орієнтуватися на вже апробовані практики. Проте некритичне копіювання технологій, бізнес-моделей чи цифрових рішень здатне призвести до невідповідності інновації ресурсам, компетенціям і стратегічним цілям конкретного підприємства.

Організаційні чинники формують інституційне середовище, у якому відбувається інноваційний вибір. До них належать корпоративна культура, система мотивації, структура управління, розподіл повноважень, рівень бюрократизації, якість внутрішніх комунікацій, толерантність до помилок і здатність до організаційного навчання. Вони можуть посилювати або, навпаки, обмежувати вплив індивідуальних і групових викривлень.

Організаційна культура, орієнтована на інновації, передбачає підтримку експериментування, обмін знаннями, визнання обґрунтованого ризику та конструктивне ставлення до невдач. У такому середовищі помилка розглядається не лише як негативний результат, а і як джерело інформації для коригування подальших дій. Водночас толерантність до помилок не повинна означати відсутність відповідальності, а має поєднуватися із системним аналізом причин невдач і використанням отриманого досвіду.

Організаційне навчання є одним із ключових механізмів перетворення поведінкового досвіду на управлінську компетентність. Воно передбачає накопичення, поширення та переосмислення знань, отриманих у процесі реалізації інноваційних проєктів. Однак навчання не відбувається автоматично. Якщо успіхи приписуються виключно здібностям керівництва, а невдачі – лише зовнішнім обставинам, підприємство не усуває причин помилок і відтворює їх у наступних інноваційних циклах.

Вплив поведінкових чинників змінюється залежно від етапу інноваційної діяльності. На стадії генерування ідей важливими є креативність, відкритість до нового, внутрішня мотивація та психологічна безпека. Водночас евристика доступності й стадне наслідування можуть звужувати пошук до найбільш очевидних або популярних напрямів. Тому на цьому етапі доцільно підтримувати різноманітність джерел інформації, залучати працівників із різним досвідом і відокремлювати генерування ідей від їх критичного оцінювання.

На стадії попереднього відбору та техніко-економічного оцінювання особливого значення набувають надмірна впевненість, ефект прив'язки, підтверджувальне упередження та спосіб представлення інформації. Вони впливають на прогнозування попиту, визначення бюджету, строків реалізації та очікуваної дохідності. Для зменшення їхнього впливу доцільно використовувати кілька незалежних прогнозів, альтернативні сценарії, зовнішні порівняльні дані та формалізовані критерії оцінювання.

На стадії фінансування та розподілу ресурсів поведінкові чинники визначають, які проєкти отримують пріоритет і наскільки управлінці готові переглядати початкові рішення. Ефект статус-кво може підтримувати традиційні напрями інвестування, навіть якщо їх перспективність

знижується. Натомість надмірна впевненість або групова поляризація здатні спричиняти концентрацію ресурсів у надто ризикових ініціативах.

На етапі реалізації інноваційного проєкту зростає роль мотивації, командної взаємодії, емоційної стійкості й організаційної підтримки. Тривалість і складність процесу можуть спричиняти виснаження, конфлікти та зниження залученості персоналу. Водночас надмірна прихильність до початкової концепції може перешкоджати своєчасному коригуванню проєкту. Ефективне управління передбачає регулярне оновлення припущень, обговорення відхилень і можливість перегляду рішень без автоматичного трактування такого перегляду як управлінської невдачі.

На стадії прийняття рішення про продовження або припинення проєкту особливо значущим є ефект неперворотних витрат. Менеджери можуть продовжувати фінансування через небажання визнавати помилковість попереднього вибору або втрату вже інвестованих ресурсів. У результаті економічно доцільне припинення проєкту відкладається, а сукупні втрати зростають. Для запобігання цьому необхідно встановлювати контрольні точки, попередньо визначати критерії припинення та відокремлювати оцінювання майбутніх перспектив від обсягу вже понесених витрат.

Узагальнення розглянутих положень дає змогу запропонувати концептуальну модель впливу поведінкових чинників на економічні результати інноваційної діяльності підприємства. Її вихідним елементом є сукупність зовнішніх умов та об'єктивних характеристик інноваційної альтернативи. Ця інформація проходить через поведінковий контур, представлений когнітивними, емоційними, соціально-психологічними й організаційними чинниками. Під їх впливом формуються суб'єктивне сприйняття ризику, оцінка очікуваних вигід і втрат, множина розглянутих альтернатив та готовність до конкретної управлінської дії.

Узагальнену структуру взаємозв'язку між поведінковими детермінантами, параметрами інноваційного вибору та економічними результатами діяльності підприємства представлено на рис. 1.

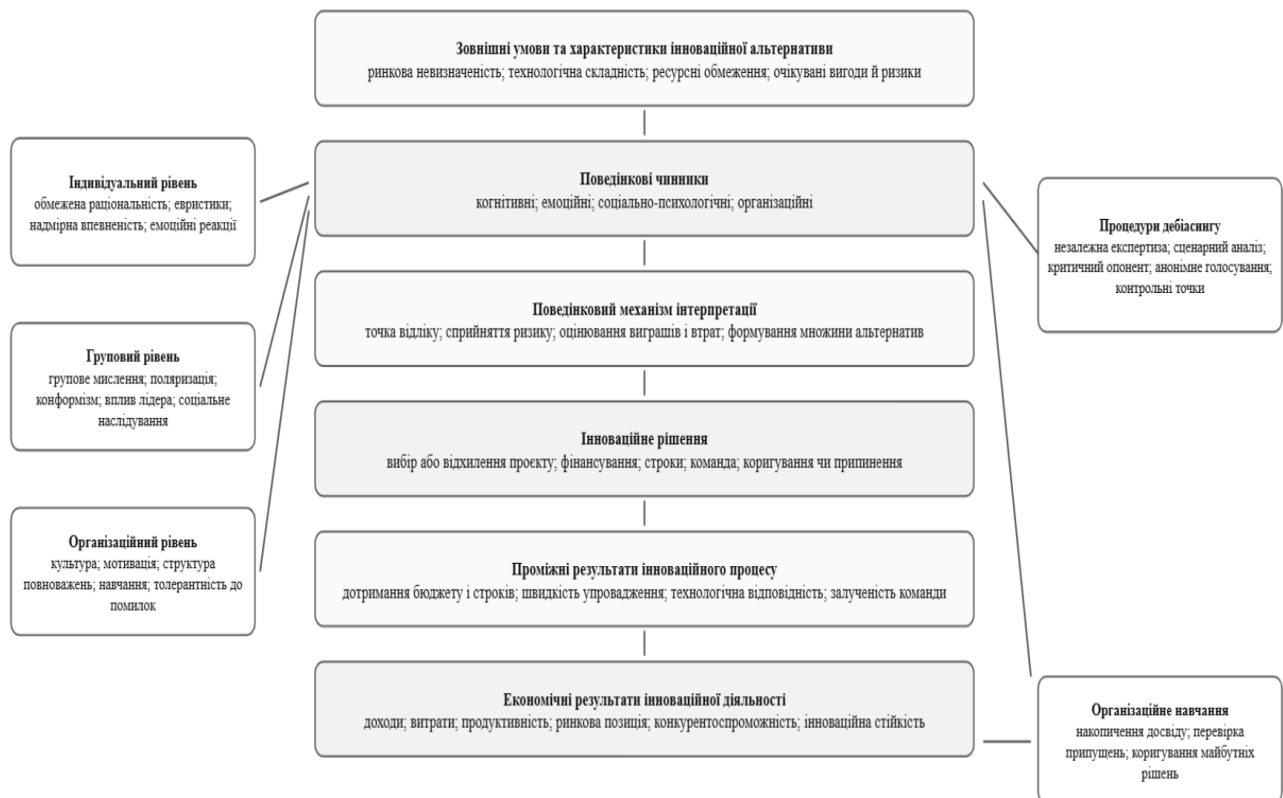


Рис. 1. Модель впливу поведінкових чинників на результати інноваційної діяльності
Джерело: розроблено авторами

Запропонована модель інтегрує індивідуальний, груповий та організаційний рівні поведінкових впливів із конкретними етапами інноваційного процесу та показниками економічної результативності. Когнітивні, емоційні, соціально-психологічні й організаційні чинники спочатку змінюють сприйняття ризику, очікуваних вигід і втрат, структуру доступних альтернатив та готовність суб'єктів управління до дії. Сформоване на цій основі інноваційне рішення визначає параметри реалізації проєкту, які надалі трансформуються у проміжні та кінцеві економічні результати. Зворотний зв'язок через організаційне навчання і процедури дебіасингу забезпечує накопичення досвіду, коригування помилкових припущень та підвищення якості наступних інноваційних рішень.

На рівні інноваційного рішення поведінкові оцінки трансформуються у конкретні параметри вибору проєкту, обсягу й структури його фінансування, строків реалізації, складу команди, припустимого рівня ризику та критеріїв продовження або припинення.

Принциповою характеристикою запропонованої моделі є визнання подвійного характеру поведінкового впливу. Поведінкові чинники не слід трактувати виключно як джерело помилок. Надмірна впевненість може підтримувати підприємницьку ініціативу, евристики – прискорювати вибір за дефіциту часу, групова згуртованість – полегшувати реалізацію складних змін, а емоційна залученість – підвищувати наполегливість команди. Негативні наслідки виникають тоді, коли відповідні механізми стають неконтрольованими, систематично викривляють інформацію та не компенсуються організаційними процедурами перевірки.

Зменшення негативного впливу поведінкових викривлень передбачає застосування дебіасингу – сукупності процедур, спрямованих на виявлення, послаблення або компенсацію систематичних помилок мислення. До таких процедур належать попереднє обговорення можливих причин невдачі, незалежне експертне оцінювання, використання альтернативних сценаріїв, залучення критичного опонента, анонімне голосування, ротація складу експертних груп і застосування стандартизованих критеріїв відбору. Їх призначення полягає не в усуненні людського чинника, а у створенні умов, за яких його деструктивні прояви своєчасно виявляються та коригуються [9].

Ефективність дебіасингу залежить від його інтеграції в систему управління інноваційною діяльністю. Разове навчання або ознайомлення менеджерів із переліком когнітивних упереджень не гарантує зміни поведінки. Необхідними є постійні процедури перевірки рішень, документування припущень, порівняння прогнозів із фактичними результатами та формування зворотного зв'язку. Важливе значення має також цифровізація аналітичних процесів, яка дає змогу накопичувати історичні дані, виявляти систематичні відхилення та забезпечувати прозорість критеріїв оцінювання.

Таким чином, поведінкові чинники є невід'ємною складовою механізму прийняття інноваційних рішень. Їх вплив охоплює всі етапи інноваційної діяльності – від виникнення ідеї до оцінювання отриманих результатів – і реалізується на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Урахування цих чинників дає змогу точніше пояснювати відмінності в інноваційній поведінці підприємств, виявляти причини неефективних рішень і формувати реалістичніші підходи до управління інноваційними проєктами.

Запропонована теоретико-методологічна модель поєднує поведінкові детермінанти, параметри інноваційного вибору та економічні результати діяльності підприємства. Її практичне застосування передбачає не заміну фінансово-економічного аналізу психологічними поясненнями, а їх інтеграцію в єдину систему обґрунтування управлінських рішень. Такий підхід створює передумови для підвищення якості відбору інноваційних проєктів, раціональнішого розподілу ресурсів, своєчасного коригування управлінських дій та посилення результативності інноваційної діяльності підприємств.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. У результаті дослідження обґрунтовано теоретико-методологічні засади аналізу впливу поведінкових чинників на інноваційну діяльність підприємств. Встановлено, що інноваційні рішення формуються не лише під впливом ресурсних, технологічних і ринкових передумов, а й унаслідок обмеженої раціональності, особливостей сприйняття ризику, емоційних реакцій, групової

взаємодії та організаційних норм. Це підтверджує обмеженість нормативних моделей вибору та необхідність їх доповнення положеннями поведінкової економіки і поведінкової стратегії.

Поведінкові чинники інноваційної діяльності визначено як сукупність когнітивних, емоційних, соціально-психологічних та організаційних характеристик, що впливають на формування альтернатив, оцінювання ризику, розподіл ресурсів і вибір управлінських дій. Їх систематизація за змістом та рівнем прояву дала змогу поєднати індивідуальні механізми сприйняття з груповими й організаційними умовами прийняття рішень.

Доведено, що поведінкові детермінанти супроводжують усі етапи інноваційного процесу та мають подвійний характер впливу. За певних умов вони стимулюють ініціативність, креативність і готовність до експериментування, однак можуть також спричиняти надмірну впевненість, ефект статус-кво, ескалацію зобов'язань, групове мислення та нераціональне продовження малоперспективних проєктів.

Запропонована концептуальна модель відображає послідовний зв'язок між поведінковими передумовами, механізмами сприйняття, управлінським вибором, параметрами інноваційного процесу та економічними результатами підприємства. Її наукова новизна полягає в інтеграції індивідуального, групового й організаційного рівнів, розмежуванні прямих і непрямих наслідків та включенні зворотного зв'язку через організаційне навчання і дебіасинг.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення систем відбору, фінансування, моніторингу та припинення інноваційних проєктів. Доцільним є застосування прогнозування за референтними класами, незалежного попереднього оцінювання, премортем-аналізу, анонімного первинного голосування, поетапного перегляду проєктів і заздалегідь визначених критеріїв їх припинення. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою моделі на підприємствах різних видів економічної діяльності та оцінюванням результативності окремих процедур дебіасингу й цифрової підтримки управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Simon H. A. A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*. 1955. Vol. 69, No. 1. P. 99–118. DOI: <https://doi.org/10.2307/1884852>.
2. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47, No. 2. P. 263–291. DOI: <https://doi.org/10.2307/1914185>.
3. Thaler R. H. Behavioral economics: past, present, and future. *American Economic Review*. 2016. Vol. 106, No. 7. P. 1577–1600. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.106.7.1577>.
4. Powell T. C., Lovallo D., Fox C. R. Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*. 2011. Vol. 32, No. 13. P. 1369–1386. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.968>.
5. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing ; Luxembourg : Eurostat, 2018. 258 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
6. Ломачинська І. А., Войцеховська А. О., Супруненко М. Д. Поведінкові аспекти управлінських рішень у процесі адаптації бізнес-моделей до ринкових змін. Цифрова трансформація та сталий розвиток: економічні, соціальні й управлінські виміри в умовах глобальних і воєнних викликів : *колективна монографія*. 2025. С. 99–111.
7. Тесленок І. М., Усенко К. А. Роль поведінкових факторів у прийнятті управлінських рішень щодо інноваційних проєктів. *Економічні науки : наукові публікації*. 2025. С. 21–25. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-5337/>
8. Барабаш Л. Поведінкові механізми масштабування розвитку бізнесу. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти* : матеріали VII Міжн. наук.-практ. конф. 25–26 березня 2026 р. Львів, 2026. С. 127–129.
9. Cristofaro M., Hristov I., Appolloni A., Chirico A. Unlocking the sustainability of medium enterprises: a framework for reducing cognitive biases in sustainable performance management. *Journal of Management & Organization*. 2024. Vol. 30, No. 5. P. 1267–1292. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.73>.
10. Zhang M., Ma X., Chen W., Lan H. Group Polarization in Board Decisions about Strategic Change: Evidence from Chinese Publicly Listed Companies, 2008–2018. *Management and Organization Review*. 2023. Vol. 19, No. 2. P. 1–32. DOI: <https://doi.org/10.1017/mor.2022.58>.

References

1. Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
2. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
3. Thaler, R. H. (2016). Behavioral economics: Past, present, and future. *American Economic Review*, 106(7), 1577–1600. <https://doi.org/10.1257/aer.106.7.1577>
4. Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>
5. OECD & Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
6. Lomachynska, I. A., Voitsekhovska, A. O., & Suprunenko, M. D. (2025). Behavioral aspects of managerial decisions in adapting business models to market changes. In Tsyfrova transformatsiia ta stalnyi rozvytok: ekonomichni, sotsialni y upravlinski vymiry v umovakh hlobalnykh i voiennykh vyklykiv [Digital transformation and sustainable development: Economic, social and managerial dimensions under global and wartime challenges] (pp. 99–111) [in Ukrainian].
7. Teslenok, I. M., & Usenko, K. A. (2025). The role of behavioral factors in managerial decision-making regarding innovation projects. *Ekonomichni nauky* [Economic Sciences], 21–25 [in Ukrainian].
8. Barabash, L. (2026). Behavioral mechanisms for scaling business development. *Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finansovyi ta upravlinskyi aspekty* [Current problems of modern business: Accounting, financial and managerial aspects], 127–129 [in Ukrainian].
9. Cristofaro, M., Hristov, I., Appolloni, A., & Chirico, A. (2024). Unlocking the sustainability of medium enterprises: A framework for reducing cognitive biases in sustainable performance management. *Journal of Management & Organization*, 30(5), 1267–1292. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.73>
10. Zhang, M., Ma, X., Chen, W., & Lan, H. (2023). Group polarization in board decisions about strategic change: Evidence from Chinese publicly listed companies (2008–2018). *Management and Organization Review*, 19(2), 201–232. <https://doi.org/10.1017/mor.2022.58>

Hutsuliak Vasyl

Head of the Personnel Management Group
of the "Lvivgasvydobuvannya" Branch
of the Human Resources Department
of JSC "Ukrasvydobuvannya", Ukraine

Savko Oksana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Apply Economy,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR STUDYING THE IMPACT OF BEHAVIORAL FACTORS ON ENTERPRISE INNOVATION

Introduction. Innovation decisions are made under incomplete information, uncertainty, delayed outcomes, and limited opportunities for accurately forecasting technological and market effects. Conventional resource-based and institutional explanations do not fully account for why enterprises with comparable capabilities demonstrate different levels of innovation activity and achieve different economic results.

Purpose. The purpose is to deepen the theoretical and methodological foundations for studying the influence of behavioral factors on enterprise innovation and to substantiate a conceptual model that links behavioral manifestations with the economic outcomes of innovation decisions.

Methods. The research uses systemic, process, behavioral, and interdisciplinary approaches. The methods include theoretical generalization, comparative analysis, classification, synthesis, causal modelling, and conceptual structuring.

Results. Behavioral factors are defined as cognitive, emotional, social-psychological, and organizational characteristics that systematically affect information perception, assessment of alternatives, and managerial choice. The study systematizes overconfidence, optimism bias, anchoring, availability and confirmation

heuristics, loss aversion, status quo bias, escalation of commitment, herd behavior, groupthink, and group polarization. A five-level conceptual model is proposed. It combines behavioral antecedents, perception mechanisms, managerial choice, innovation-process parameters, and economic outcomes. Financial and non-financial indicators for empirical assessment are outlined.

Originality. *The originality consists in integrating individual, group, and organizational behavioral levels with the sequential stages of enterprise innovation. The proposed model distinguishes direct financial consequences from indirect effects related to organizational learning, managerial routines, knowledge accumulation, and future decision quality.*

Conclusion. *Behavioral analysis should complement rather than replace conventional economic evaluation of innovation projects. Enterprises are advised to use reference-class forecasting, independent preliminary assessment, premortem analysis, anonymous initial voting, milestone reviews, and pre-defined project termination criteria. Further research should empirically test the model in capital-intensive industries, particularly oil and gas enterprises.*

Keywords: *innovation activity; behavioral factors; behavioral economics; enterprises; effectiveness of managerial decisions; cognitive biases; managerial decision-making heuristics; risk perception.*

*Одержано редакцією: 11.03.2026
Прийнято до публікації: 07.04.2026*

УДК 658.514

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-95-108>

ОСТРОВСЬКА Галина Йосипівна

к.е.н., доцент

доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Тернопільський національний технічний університет імені Івана ПулюяORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>e-mail: h.ostrovska@gmail.com

РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства та обґрунтуванню необхідності її моделювання як інструмента підвищення ефективності управлінських рішень. Розроблено концептуальну модель системи управління інноваційною діяльністю з урахуванням рівня інноваційної активності підприємства, що ґрунтується на взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, бізнес-процесів, функцій менеджменту та факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають умови інноваційного розвитку підприємства. Визначено ключові об'єкти управління інноваційною діяльністю, комплексний розвиток яких формує основу ефективного інноваційного поступу. Запропоновано систематизацію бізнес-процесів і управлінських процедур, спрямованих на трансформацію інноваційних ідей у практичні інновації та забезпечення ефективного використання ресурсного й інтелектуального потенціалу підприємства. Встановлено, що інтеграція механізмів менеджменту знань, розвитку міжорганізаційного співробітництва та відтворення ресурсів інноваційної діяльності посилює інноваційну активність підприємств різних галузей і підвищує ефективність використання їхнього інтелектуального потенціалу.

Keywords: система управління інноваційною діяльністю підприємства, інноваційна активність, інтелектуальний потенціал, менеджмент знань, міжорганізаційне співробітництво, бізнес-процеси, моделювання систем управління.

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення глобальної конкуренції, технологічних трансформацій та формування економіки, заснованої на знаннях, інноваційна діяльність стає визначальним чинником забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Ефективність реалізації інноваційних процесів значною мірою залежить від наявності цілісної та науково обґрунтованої системи управління інноваційною діяльністю, здатної інтегрувати стратегічні орієнтири розвитку підприємства, інтелектуальний потенціал персоналу, ресурсне забезпечення та механізми генерації й реалізації інноваційних ідей. Водночас у практиці господарювання багатьох підприємств управління інноваційною діяльністю носить фрагментарний характер, що знижує результативність інноваційних процесів та стримує їх стратегічний розвиток. За таких умов особливої актуальності набуває формування концептуальної моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємства, яка забезпечує узгодженість ключових управлінських елементів і процесів інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній науці управління інноваційною діяльністю дедалі частіше розглядається крізь призму інтеграції ресурсних, знанневих та процесних підходів до розвитку підприємства. Так, у працях вітчизняних дослідників наголошується, що інноваційний розвиток підприємств значною мірою залежить від здатності ефективно трансформувати наявні ресурси, знання та компетентності у нові продукти, технології та управлінські рішення, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг [9]. Поділяємо аргументацію авторів [3], які обґрунтовують, що результативність інноваційного розвитку підприємств значною мірою детермінується їх здатністю формувати інноваційний капітал, розвивати інноваційну культуру та інтегрувати знання у систему управлінських процесів. У цьому контексті особливої актуальності набуває стратегічний підхід до управління

інноваційною діяльністю, який передбачає узгодження інноваційних цілей із загальною стратегією розвитку підприємства, а також забезпечення ефективної координації інноваційних процесів у межах організаційної системи [6].

У дослідженні [5] акцентується на важливості розвитку інноваційної активності підприємств як системної характеристики їх інноваційного потенціалу, що відображає інтенсивність генерування, впровадження та комерціалізації інновацій. Своєю чергою авторами [4] розглядаються сучасні підходи до стратегічного менеджменту інновацій та формування показників оцінювання інноваційного потенціалу підприємств. У цьому контексті у дослідженні [2] висвітлюються особливості стратегічного управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в умовах міжнародної інтеграції. Водночас в роботах [1; 7] обґрунтовано вагомий вплив цифрових технологій на трансформацію механізмів управління інноваційною діяльністю підприємств. У дослідженні [14] запропоновано модель управління інноваціями підприємств, що враховує комплекс факторів внутрішнього і зовнішнього середовища їх функціонування.

Колектив авторів [10] пов'язує успіх підприємств, орієнтованих на створення високотехнологічної продукції та послуг, із рівнем розвитку талантів персоналу, що проявляються у глибоких знаннях, професійних компетентностях і здатності працівників аналізувати, адаптувати та ефективно використовувати інновації у практичній діяльності. Водночас у працях [11; 15] домінує позиція щодо інтегрування сучасного підприємництва з інноваційною діяльністю. У цьому контексті інтелектуальне підприємництво розглядається як процес безперервного розширення меж знань та їх ефективного використання у підприємницькій практиці. Зокрема, Т. Писаренко наголошує на необхідності формування власної структурованої стратегії розвитку підприємства, реалізація якої має здійснюватися інноваційно орієнтованими лідерами, здатними забезпечити ефективне впровадження інноваційних змін [12].

З огляду на зазначене виникає потреба у розробленні теоретико-методичного підходу до побудови моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємства з урахуванням рівня його інноваційної активності.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні концептуальної моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємства задля підвищення ефективності інноваційної активності та забезпечення його стратегічного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Ефективність управлінського впливу безпосередньо залежить від ступеня концептуальної визначеності об'єкта управління. Процеси, що не мають чітко окреслених меж і не піддаються формалізованому опису, практично неможливо впорядкувати в межах цілісної управлінської системи. Саме тому формування результативного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає попереднє створення її аналітичного відображення у вигляді моделі, яка дозволяє відтворити структурну архітектуру та логіку функціонування відповідної управлінської системи. У цьому контексті модель системи управління інноваційною діяльністю доцільно розглядати як формалізований концептуальний конструкт, що репрезентує взаємопов'язані елементи управлінської структури та відображає характер їх функціональної взаємодії. Така модель виконує роль інструмента узагальнення, за допомогою якого стає можливим системне відтворення основних компонентів управлінського механізму, визначення їх взаємозалежностей і відображення ключових параметрів організації інноваційних процесів. Використання моделювання у сфері інноваційного менеджменту дозволяє не лише концептуалізувати структуру управління, але й сформулювати аналітичну основу для ідентифікації ключових об'єктів управлінського впливу та впорядкування бізнес-процесів, що забезпечують розвиток інноваційної активності підприємства. Структура запропонованої моделі ґрунтується на виокремленні кількох взаємопов'язаних складових.

Передусім доцільно визначити суб'єктів управління, роль яких виконують керівники різних рівнів організаційної ієрархії, відповідальні за формування стратегічних орієнтирів, координацію інноваційних процесів та прийняття управлінських рішень щодо розвитку інноваційної діяльності. Наступним елементом виступають об'єкти управління, які в межах запропонованого підходу трактуються як критично важливі сфери інноваційної діяльності. Саме ці сфери

формують основу системного розуміння інноваційного розвитку підприємства та створюють передумови для оцінювання його інноваційної активності. До таких сфер належать стратегія інноваційного розвитку, знання та компетентності персоналу, генерація та розвиток інноваційних ідей, міжорганізаційні взаємовідносини, а також ресурсне забезпечення інноваційної діяльності.

Важливим компонентом моделі виступають бізнес-процеси, що відображають практичні механізми впливу на об'єкти управління та забезпечують досягнення необхідного стану інноваційної системи підприємства. До них належать формування і реалізація стратегії інноваційного розвитку, трансфер знань, трансформація інноваційних ідей у практичні рішення, розвиток міжорганізаційної співпраці та відтворення ресурсного забезпечення інноваційної діяльності. Важливу роль також відіграють фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які визначають умови функціонування інноваційної системи та впливають на реалізацію інноваційної політики. Завершальним елементом моделі є функції управління – планування, інноваційних процесів, координація діяльності учасників, мотивація персоналу та контроль результативності інноваційної діяльності.

Водночас слід підкреслити, що система управління інноваційною діяльністю не має універсальної конфігурації та формується під впливом індивідуальних характеристик підприємства, його стратегічних пріоритетів, організаційної структури та ресурсного потенціалу. Саме тому кожна така система набуває специфічних рис і функціонує як унікальна управлінська конструкція. Проте узагальнення сучасних підходів до інноваційного менеджменту, аналіз практики функціонування підприємств та врахування міжнародних стандартів управління інноваційною діяльністю дозволяють виокремити низку базових об'єктів управління, наявність яких є необхідною умовою формування ефективної системи інноваційного менеджменту.

У межах запропонованого підходу саме ці шість ключових об'єктів, представлених на рис. 1, розглядаються як структурний фундамент системи управління інноваційною діяльністю незалежно від галузевої специфіки чи масштабу функціонування інноваційного підприємства.

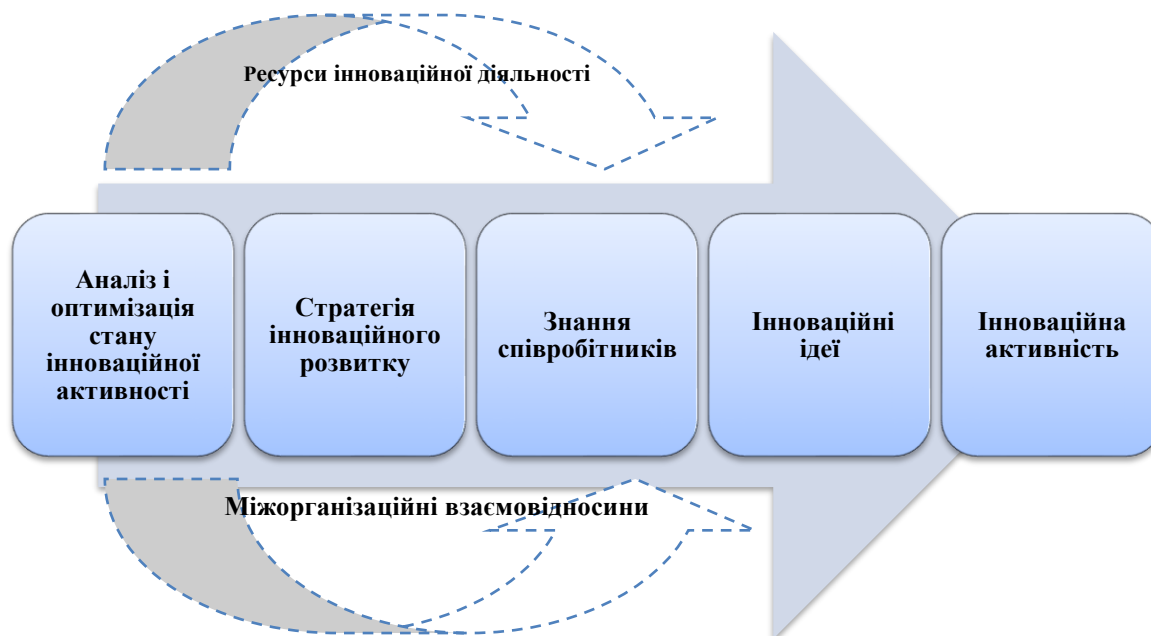


Рисунок 1 – Склад основних об'єктів системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [13]

Ключовим чинником, що у стратегічному часовому горизонті визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, виступає його інноваційний розвиток. Саме він забезпечує здатність організації адаптуватися до динамічних змін економічного середовища та

формувати стійкі конкурентні переваги. За своєю економічною природою стратегічний інноваційний розвиток відображає тривалий процес трансформації якісних і кількісних характеристик соціально-економічних систем, процесів і явищ, що відбувається з урахуванням накопиченого досвіду, наявного інноваційного потенціалу та прогнозованих напрямів майбутніх змін [8].

З огляду на зазначене, перший блок об'єктів у структурі запропонованої моделі системи управління інноваційною діяльністю доцільно віднести до сфери стратегічного управління. Йдеться передусім про формування та реалізацію стратегії інноваційного розвитку підприємства як інтегральної складової його довгострокової управлінської політики. У межах цього напрямку керівництво підприємства має здійснювати комплекс організаційних та управлінських заходів, спрямованих на формування чітко визначеної місії, стратегічних цілей і програм інноваційного розвитку, а також забезпечувати їх системне поширення всередині організації. Важливим результатом такої діяльності повинно стати формування внутрішньо корпоративної інноваційної культури, яка стимулює генерацію нових ідей, підтримує творчу ініціативу персоналу та сприяє інтеграції інновацій у повсякденну діяльність підприємства.

Наступним об'єктом у межах запропонованої моделі виступають знання працівників підприємства, що розглядаються як один із базових ресурсів інноваційного розвитку. Посилення уваги до цього аспекту пояснюється кількома обставинами. По-перше, сучасні наукові дослідження дедалі частіше акцентують на процесах інтелектуалізації економічної діяльності, що проявляються у зростанні ролі знань, інформації та творчого потенціалу людини у формуванні економічної вартості. По-друге, активне накопичення інтелектуального капіталу та поширення концепції економіки знань спричинили трансформацію підходів до забезпечення економічного зростання та модернізації національних економік. Економіка, заснована на знаннях, функціонує як система, у межах якої створення, поширення та практичне використання знань виступають основним джерелом формування конкурентних переваг і довгострокового розвитку. У такій економічній моделі знання виступають універсальним ресурсом, що пронизує всі сфери господарської діяльності, охоплює різні галузі та залучає широке коло учасників економічних процесів.

У загальному розумінні знання можна трактувати як систематизовану сукупність відомостей про закономірності функціонування об'єктивної реальності та штучно створених систем, які набуваються людиною у процесі навчання, самонавчання, практичної діяльності, комунікації або емпіричних спостережень та осмислюються шляхом логічного аналізу і накопичення досвіду. У цьому контексті знання виступають не лише інформаційним ресурсом, а й важливим інтелектуальним активом, що здатний генерувати нову економічну цінність.

Відповідно менеджмент знань підприємства доцільно розглядати як сучасну концепцію стратегічного управління, спрямовану на цілеспрямований розвиток, накопичення та ефективне використання інтелектуального потенціалу організації. Реалізація такої концепції передбачає використання спеціалізованих управлінських методів, організаційних механізмів і сучасних інформаційних технологій, що забезпечують створення доданої вартості та формування принципово нових конкурентних переваг [9].

Аналізуючи функціонування менеджменту знань у межах соціально-економічної системи підприємства, доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних видів діяльності, безпосередньо пов'язаних із процесами формування, поширення та використання знань. Саме ці напрями діяльності визначають зміст управління знаннями в організації та систематизовані авторкою у вигляді відповідної класифікації, що представлена у табл. 1.

Формування знань відбувається у процесі набуття працівниками професійних компетентностей і виробничого досвіду, що створює підґрунтя для генерації нових ідей та формування інтелектуального потенціалу підприємства. Інноваційні ідеї можуть виникати внаслідок творчої діяльності, наукових досліджень або практичного професійного досвіду та втілюватися у вигляді інновацій. У цьому контексті управління ідеями доцільно розглядати як організований процес їх систематичного збирання, оцінювання та реалізації. Водночас на практиці інноваційна ініціатива часто зосереджується на рівні вищого керівництва, а відсутність

ефективних механізмів впровадження ідей стримує використання інтелектуального потенціалу персоналу та уповільнює розвиток підприємства.

Таблиця 1 – Зміст менеджменту знань у соціально-економічній системі

Діяльність, пов'язана зі знаннями	Процес
Виробництво знань	– ідентифікація (визначення, усвідомлення) знання; – придбання (генерація, створення, пошук, відбір, підтримка, утримання) знань; – розвиток (поширення, акумулювання, трансформація, примноження) знань; – відтворення (оновлення, переосмислення, деградація, демонтаж активів знань, селективне забування) знань.
Розподіл знань	– систематизація (збереження, формалізація, класифікація, категоризація, документальне оформлення, занесення до бази даних, фільтрація) знань; – забезпечення доступності знань; – захист знань.
Використання знань	– капіталізація знань; – здійснення знань у товарах, послугах, продукції, роботах; – оцінка знань.

Джерело: складено авторкою

З метою запобігання подібним явищам до структури запропонованої моделі системи управління інноваційною діяльністю включено окремий блок, що охоплює комплекс заходів, спрямованих на трансформацію інноваційних ідей у практичні інновації. У межах цього блоку ключового значення набувають такі управлінські завдання, як систематичний пошук нових ідей, їх експертна оцінка, створення організаційних умов для підтримки перспективних пропозицій та забезпечення їх подальшої реалізації. При цьому джерелом формування інноваційних ідей можуть виступати як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішнє середовище, включаючи партнерські організації, наукові установи, споживачів та інші суб'єкти інноваційної екосистеми. Підтримання високого рівня інноваційної активності та забезпечення динамічного розвитку підприємства потребують постійного вдосконалення процесу управління ідеями. У цьому зв'язку доцільним є формування системного підходу до організації такого процесу. В межах проведеного дослідження запропоновано основні напрями розвитку управління ідеями, які систематизовано відповідно до етапів управлінського циклу, стратегічних цілей та можливих інструментів їх практичної реалізації. Узагальнення зазначених напрямів подано у табл. 2.

Важливим елементом структури об'єктів системи управління інноваційною діяльністю підприємства, який доцільно виділити окремим блоком, виступають міжорганізаційні взаємовідносини. Значущість цього компонента зумовлена зростанням ролі коопераційних зв'язків у процесі створення та поширення інновацій. Емпіричні дослідження, проведені науковцями провідних азійських шкіл менеджменту, зокрема Шанхайської школи менеджменту та Коледжу науки і технологій Гонконгу, засвідчили наявність стійкого позитивного взаємозв'язку між рівнем міжфірмової взаємодії та результативністю інноваційної діяльності підприємств. Зокрема, встановлено, що співпраця між підприємствами, їх взаємодія з посередницькими структурами, а також партнерство з науково-дослідними організаціями істотно підвищують ефективність інноваційних процесів і сприяють зростанню інноваційних результатів.

У межах цього дослідження під міжорганізаційними взаємовідносинами пропонується розуміти систему узгоджених домовленостей між суб'єктами співробітництва, які регламентують правила взаємодії партнерів та орієнтовані на досягнення певної взаємної вигоди, очікуваної кожною стороною. Фактично будь-яке підприємство функціонує в умовах складної мережі економічних зв'язків, що включає як партнерські, так і конкурентні відносини з іншими організаціями. Водночас саме підприємство приймає стратегічне рішення щодо ступеня

залучення до таких мережових взаємодій та визначає доцільність використання потенційних переваг кооперації. У цьому контексті одним із ключових завдань формування мережі міжорганізаційних взаємовідносин виступає створення нових форматів партнерської взаємодії, здатних забезпечити ефективну реалізацію інноваційних проєктів. Організація міжорганізаційного співробітництва передбачає формування відповідної просторово-часової структури взаємодії між партнерами, яка визначає порядок координації їхніх дій, розподіл функцій та механізми обміну ресурсами.

Таблиця 2 – Ключові напрями еволюції процесу управління інноваційними ідеями

Вектори удосконалення процесу управління ідеями	Стадії процесу	Цільові орієнтири	Інструментарій управління
	Формування передумов для ідентифікації потреби в інноваційних ідеях		
	Етап 1	Провести аналітичне визначення потреб підприємства у нових ідеях та чітко окреслити їх змістовні характеристики.	Використання підходу трансформації проблемної ситуації у конкретне творче завдання через виявлення причинно-наслідкових зв'язків. Розроблення технологічних дорожніх карт інноваційного розвитку.
	Активізація процесів генерування та акумулювання інноваційних ідей		
	Етап 2	Забезпечити постійний потік ідей, що формуються як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства, та організувати ефективну систему їх збору.	Формування організаційних механізмів залучення персоналу до інноваційної діяльності на засадах концепції Kaizen. Використання конкурсних та змагальних механізмів стимулювання творчості. Розроблення частково готових інноваційних продуктів із подальшим розширенням їх функціональності та усуненням недоліків. Створення корпоративних венчурних структур для підтримки перспективних ідей.
	Удосконалення процедур оцінювання та селекції ідей		
	Етап 3	Провести порівняльний аналіз запропонованих ідей та визначити ті, що мають найвищий потенціал практичної реалізації.	Формування експертної інноваційної ради. Розроблення матриці багатокритеріальної оцінки ідей. Використання інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-методики, для визначення перспективності інноваційних пропозицій.
	Поглиблення та розвиток інноваційної ідеї		
	Етап 4	Підвищити практичну значущість ідеї шляхом її вдосконалення та уточнення механізмів реалізації.	Проведення процедури оптимізації ідеї через ідентифікацію можливих проблем її впровадження та визначення альтернативних шляхів їх подолання. Підготовка до впровадження інноваційної ідеї.
	Підготовка до впровадження інноваційної ідеї		
	Етап 5	Забезпечити системне планування процесу реалізації ідеї з урахуванням потенційних ризиків та обмежень.	Формування поетапного плану реалізації інноваційної ідеї. Визначення часових параметрів виконання кожного етапу. Розрахунок необхідних витрат. Ідентифікація ключових виконавців, партнерів та організацій, залучених до реалізації інноваційного проєкту.

Джерело: Складено авторкою

З огляду на складність такого процесу, розвиток міжорганізаційного співробітництва у сфері інноваційної діяльності потребує чіткої алгоритмізації. У межах проведеного дослідження запропоновано послідовність формування певного типу міжорганізаційної взаємодії, що забезпечує системне впорядкування відповідних управлінських дій. Запропонований алгоритм, представлений на рис. 2, включає одинадцять взаємопов'язаних стадій, реалізація яких дозволяє послідовно сформувати ефективну модель міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності підприємства.

Формування міжорганізаційного співробітництва у сфері інноваційної діяльності, як правило, зумовлюється виникненням певної проблемної ситуації або появою нових можливостей розвитку, які окреме підприємство не може реалізувати самостійно. Початковим етапом такого процесу виступає усвідомлення доцільності налагодження партнерської взаємодії. За наявності потенційних переваг від співпраці з конкретним суб'єктом постає необхідність оцінити ймовірність виникнення взаємного інтересу до реалізації спільних ініціатив, що створює передумови для подальшого встановлення коопераційних зв'язків.

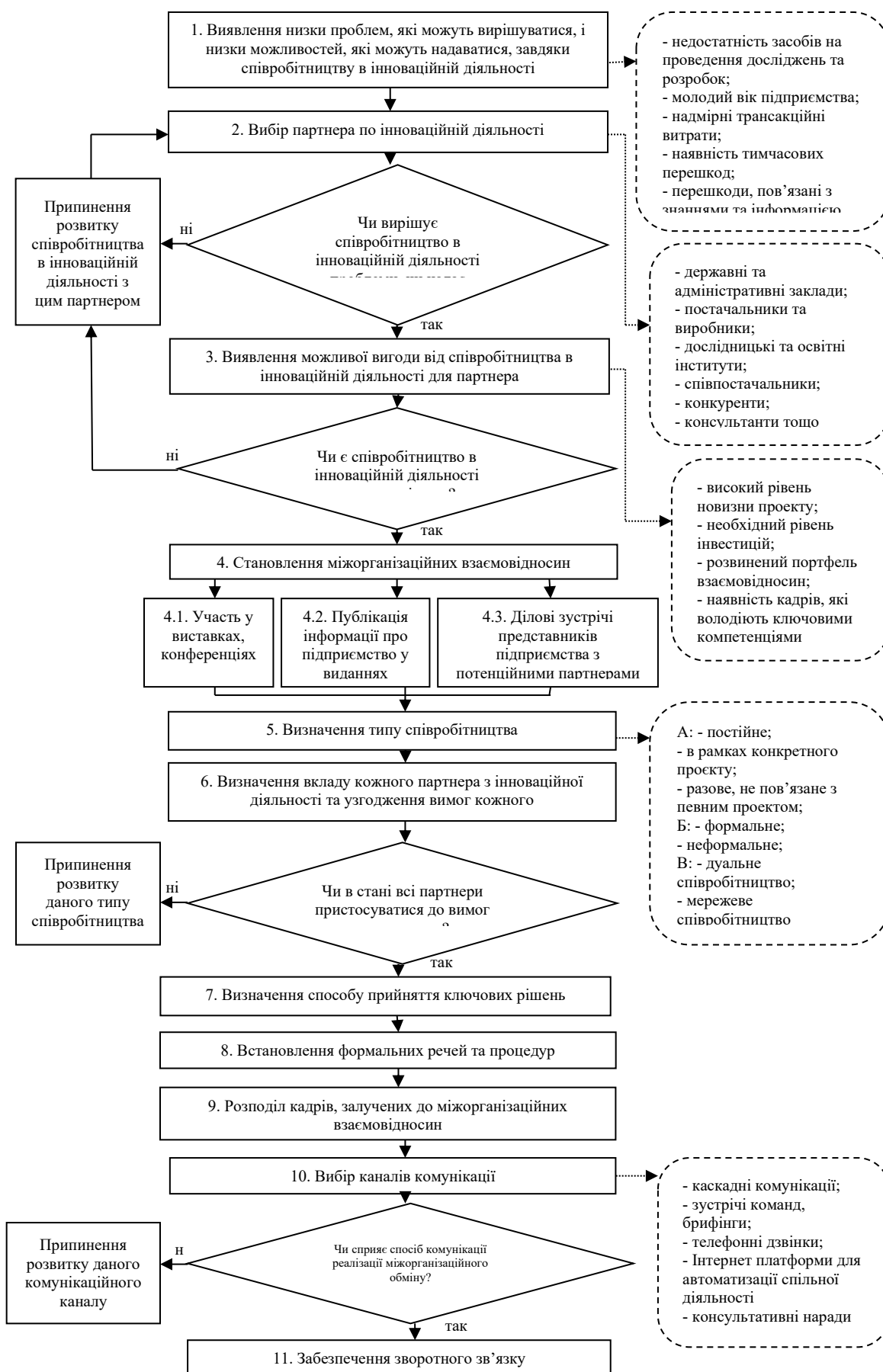


Рис. 2 - Алгоритм побудови міжорганізаційного співробітництва в інноваційній діяльності
Джерело: складено авторкою

Цільові орієнтири міжорганізаційної взаємодії визначаються стратегічними пріоритетами підприємства та можуть охоплювати розширення обсягів реалізації, вихід на нові ринки або реалізацію спільних інноваційних проєктів. Ефективність такої співпраці посилюється мережевим характером міжорганізаційних зв'язків, коли взаємодія з одним партнером забезпечує доступ до ширшого кола учасників економічної взаємодії (мережевий ефект). У цьому контексті управління міжорганізаційним співробітництвом передбачає визначення потенційного внеску партнерів на основі комплексного аналізу, ініціювання партнерських відносин та координацію спільної діяльності шляхом запровадження формалізованих процедур обміну ресурсами, знаннями та результатами інноваційної діяльності.

Забезпечення інноваційної діяльності підприємства безпосередньо пов'язане з наявністю та ефективним використанням матеріально-технічних, трудових, фінансових і інформаційних ресурсів, що дає підстави розглядати їх як один із ключових об'єктів системи управління інноваційною діяльністю. Важливим при цьому є забезпечення безперервності їх відтворення, яке передбачає підтримання та відновлення кількісних і якісних характеристик ресурсного потенціалу, необхідного для реалізації інноваційних процесів. Такий процес охоплює взаємопов'язані етапи планування потреби в ресурсах, їх формування та ефективного використання у межах інноваційної діяльності підприємства. Деталізований зміст основних фаз відтворення ресурсного забезпечення інноваційної діяльності узагальнено та представлено у табл. 3.

Таблиця 3 – Зміст процесу відтворення ресурсів інноваційної діяльності

Фази процесу	Види ресурсів				
	Матеріально-технічні	Трудові	Фінансові	Інформаційні	Інтелектуальні
Планування потреби	Основою планування потреби в ресурсах є: звітність про наявність та використання ресурсів та витрати на реалізацію інновацій, відомості про характеристики наявних на ринку матеріалів та технологій.	При визначенні потреби у трудових ресурсах враховуються: характер та сфери інноваційної діяльності, обсяг виконуваних робіт, стратегія розвитку підприємства.	Планування фінансових ресурсів має враховувати терміни окупності інноваційних проєктів, ступінь ризикованості капітальних вкладень та умови реалізації інновацій.	Потреби в інформаційних ресурсах визначаються: ступенем розвитку існуючої на підприємстві інформаційної інфраструктури, цілями споживачів інформаційних ресурсів.	Планування потреби в інтелектуальних ресурсах полягає у визначенні обсягів, напрямів і рівня компетенцій, необхідних для реалізації інноваційних проєктів.
Формування ресурсів	Формування матеріально-технічних ресурсів може відбуватися власними силами, або шляхом їх придбання на ринку, за допомогою спонсорства.	Формування трудових ресурсів зачіпає питання комплектування кадрами, професійну підготовку, створення механізмів професійної комунікації.	Ці ресурси формуються за рахунок власних, а також позикових коштів та вкладень, наданих зовнішніми учасниками ринку безкоштовно.	Під формуванням вказаних ресурсів розуміється надходження та поширення на підприємстві зовнішньої інформації, створення сховища корпоративної інформації, її захист.	Формування ресурсів включає відбір, підготовку, навчання та мотивацію персоналу, розвиток творчого потенціалу та залучення зовнішніх знань.
Використання ресурсів	Використання матеріально-технічних ресурсів включає: видачу збережених матеріальних цінностей споживачеві ресурсів, регулювання обсягів запасів згідно з нормативами, обслуговування ресурсів.	Використання трудових ресурсів охоплює: формування трудового стану, оптимізацію структури робочого часу, мотиваційне заохочення працівників, усунення конфліктів.	Діяльність по використанню фінансових ресурсів полягає в забезпеченні руху фінансових коштів від джерела до споживача, їх розподіл.	Використання інформаційних ресурсів включає: їх пошук, отримання інформації з запитами споживачів щодо інформаційних ресурсів, обробку інформації для інноваційної діяльності.	Використання ресурсів охоплює практичне застосування інтелектуального потенціалу в створенні, впровадженні та комерціалізації інновацій.

Джерело: складено автором

У процесі визначення потреби в ресурсах, необхідних для реалізації інноваційної діяльності підприємства, першочергового значення набуває врахування умов, у межах яких передбачається впровадження інновацій. При цьому планування ресурсного забезпечення повинно бути узгоджене зі стратегічними та тактичними орієнтирами інноваційного розвитку підприємства. Іншими словами, запланований обсяг ресурсів має відповідати обраній інноваційній стратегії та відображати пріоритети довгострокового розвитку організації.

Формування ресурсної бази інноваційної діяльності може здійснюватися як за рахунок внутрішніх можливостей підприємства, так і шляхом залучення зовнішніх джерел фінансування та підтримки. У цьому контексті особливого значення набуває систематичний аналіз ефективності використання матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Такий аналіз дозволяє не лише оцінити результативність їх застосування, але й виявити потенційні резерви підвищення ефективності, визначити можливості оптимізації ресурсних витрат, а також сформулювати обґрунтовані потреби у додаткових ресурсах для забезпечення інноваційних процесів.

Ще одним блоком, який у межах запропонованої моделі розглядається як окремий об'єкт системи управління інноваційною діяльністю підприємства, виступає інноваційна активність. Саме оцінювання її рівня доцільно використовувати як відправну точку під час розроблення або коригування стратегії інноваційного розвитку підприємства. У цьому випадку основним завданням аналітичного етапу є комплексне дослідження поточного стану інноваційної діяльності підприємства за всіма ключовими параметрами. Результати такого аналізу створюють інформаційну основу для формування або уточнення інноваційної політики суб'єкта господарювання. Залежно від виявлених характеристик інноваційної активності визначаються напрями подальшого розвитку, пріоритетні інноваційні проєкти та інструменти реалізації інноваційної стратегії.

Таким чином, розглянуті шість критично важливих сфер, що виступають об'єктами управління, формують базову структуру системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Кожна з них виконує самостійну функціональну роль і водночас перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими елементами системи. Ігнорування будь-якого із зазначених компонентів може призвести до зниження результативності управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку.

Відповідно ключове завдання системи управління інноваційною діяльністю полягає у цілеспрямованому впливі на визначені об'єкти з метою переведення їх у стан, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та отримання запланованих результатів інноваційного розвитку.

З урахуванням зазначеного у структурі моделі системи управління інноваційною діяльністю доцільно також виокремити відповідні бізнес-процеси, а також складові управлінські процедури, що забезпечують їх практичну реалізацію. Узагальнення цих процесів і процедур представлено у табл. 4.

Підвищення результативності інноваційної діяльності підприємства ґрунтується на системному аналізі та цілеспрямованому вдосконаленні інноваційних процесів. Реалізація такого підходу передбачає застосування відповідних інструментальних засобів управління процесами, зокрема визначення власників процесів, формалізований опис їх змісту та меж, ідентифікацію контрольних точок, розрахунок ключових індикаторів результативності та подальший аналіз отриманої інформації. Використання зазначених інструментів створює передумови для формування узгодженої мережі взаємопов'язаних процесів, що виступає основою подальшого удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

Зміст окремих процедур, що реалізуються у межах таких процесів, значною мірою визначається інструментарієм, який застосовується в управлінській практиці підприємства. При цьому вирішення завдань, пов'язаних з різними аспектами управління інноваційною діяльністю, може здійснюватися як шляхом використання вже апробованих методичних підходів та управлінських інструментів, так і через розроблення власних методів і процедур, сформованих безпосередньо у процесі практичної діяльності персоналу підприємства.

Таблиця 4 – Бізнес-процеси системи управління інноваційною діяльністю підприємства

№	Об'єкт управління	Бізнес-процеси	Процедури бізнес процесів
1	Стратегія інноваційного розвитку	Формування стратегічної моделі інноваційного розвитку підприємства	Визначення та концептуалізація місії підприємства у площині інноваційного поступу та технологічного оновлення
			Формування системи стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку, що передбачає встановлення довгострокових цілей і конкретизацію ключових завдань інноваційної діяльності
			Розроблення комплексної програми інноваційного розвитку підприємства, яка інтегрує стратегічні пріоритети, напрями модернізації та механізми реалізації інноваційних ініціатив
			Поширення стратегії та програм інноваційного розвитку та доведення їх до всіх рівнів управління і виконавців
2	Знання співробітників	Трансфер знань персоналу – процеси створення знання, його трансформація, переміщення чи рух з однієї частини соціально-економічної системи в іншу	Процедури створення знань
			Процедури розподілу (систематизація, забезпечення доступності, захист) знань
			Процедури застосування (капіталізація, втілення, оцінка) знань
			Процедури розподілу (систематизація, забезпечення доступності, захист) знань
3	Інноваційні ідеї	Перетворення ідеї на інновацію	Процедури застосування (капіталізація, втілення, оцінювання) знань
			Процедури визначення потреби нових ідей
			Процедури генерації та збирання ідей
			Процедури оцінювання та відбору ідей
4	Між-організаційні взаємини	Розвиток між організаційного співробітництва в інноваційній діяльності	Процедури розвитку ідеї
			Процедури з підготовки до реалізації ідеї
			Визначення очікуваних вкладів партнерів
			Процедури ініціації міжфірмових взаємин
5	Ресурси інноваційної діяльності	Відтворення ресурсів інноваційної діяльності	Процедури координації діяльності з обміну між підприємствами
			Процедури планування потреби ресурси інноваційної діяльності
			Процедури придбання (формування) необхідних ресурсів інноваційної діяльності
			Процедури витрачання (використання) ресурсів інноваційної діяльності
6	Інноваційна активність	Аналіз та оптимізація інноваційної активності підприємства	Процедури розрахунку сукупності показників аналізу інноваційної активності.
			Процедури оптимізації стану інноваційної активності

Джерело: складено автором

Управлінський вплив суб'єктів управління на визначені об'єкти системи, так само як і реалізація окреслених бізнес-процесів, здійснюється через виконання відповідних функцій управління на різних рівнях організаційної ієрархії. Зокрема, у межах верхнього (адміністративного) рівня управління формуються стратегічні орієнтири інноваційного розвитку, визначаються ключові напрями інноваційної політики та приймаються управлінські рішення стратегічного характеру. Середній (виконавчий) рівень управління забезпечує координацію реалізації інноваційних програм, організацію відповідних процесів та узгодження діяльності структурних підрозділів. Натомість нижчий (оперативний) рівень управління відповідає за безпосереднє виконання інноваційних завдань, практичну реалізацію окремих етапів інноваційних проєктів та контроль за поточними результатами діяльності.

Водночас ефективність функціонування системи управління інноваційною діяльністю значною мірою залежить від умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До факторів зовнішнього середовища належать економічні, технологічні, інституційні та ринкові умови, які визначають можливості та обмеження інноваційного розвитку. У цьому зв'язку управлінські рішення мають бути спрямовані на мінімізацію негативного впливу несприятливих факторів та максимально повне використання потенційних можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі.

Водночас важливу роль відіграють фактори внутрішнього середовища підприємства, до яких належать організаційна структура, рівень ресурсного забезпечення, компетентності персоналу, управлінська культура та інші внутрішні характеристики функціонування організації. Реагування на вплив цих факторів передбачає своєчасне виявлення слабких місць у системі інноваційної діяльності та реалізацію заходів, спрямованих на їх усунення. Такий підхід забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін середовища та сприяє більш ефективному використанню його інноваційного потенціалу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження поглиблено теоретичні та методичні засади формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства з урахуванням рівня його інноваційної активності.

Обґрунтовано доцільність розгляду інноваційної діяльності як складної багаторівневої системи, функціонування якої визначається взаємодією стратегічних, організаційних, ресурсних і процесних компонентів управління. Запропоновано концептуальну модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства, у межах якої виокремлено ключові об'єкти управлінського впливу, зокрема знання, інноваційні ідеї, міжорганізаційні взаємовідносини, ресурси, інноваційні процеси та інноваційну активність. Доведено, що результативність інноваційного розвитку підприємства значною мірою детермінується ефективністю організаційних механізмів генерування, відбору та реалізації інноваційних ідей, а також рівнем розвитку міжорганізаційного співробітництва, що сприяє розширенню ресурсної та знаннєвої бази інноваційної діяльності.

Обґрунтовано важливість застосування процесного підходу до управління інноваційною діяльністю, який передбачає ідентифікацію ключових бізнес-процесів, встановлення контрольних параметрів їх функціонування та використання відповідного інструментарію управління. Визначено, що комплексне врахування внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування підприємства створює передумови для підвищення адаптивності системи управління інноваційною діяльністю до умов динамічного конкурентного середовища. Реалізація запропонованої моделі сприятиме підвищенню результативності управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку, активізації інноваційної активності підприємств та посиленню їх стратегічних конкурентних позицій.

Отримані результати можуть бути використані як теоретико-методична основа для подальшого удосконалення систем управління інноваційною діяльністю підприємств у сучасних умовах економічної трансформації. Подальші розвідки у цьому напрямі доцільно пов'язати з розробленням методичного інструментарію оцінювання ефективності функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства та її адаптації до умов цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Денисов О. Управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком виробничих процесів підприємств на основі цифровізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. (2(74), 139–145. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-139-145>
2. Єфремова Н. О., Карпенко А. В. Стратегічне управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в умовах міжнародної інтеграції. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2024. № 36(3). С. 80–91. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.08.054.060
3. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Інноваційний капітал і інноваційна культура в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах технологічних трансформацій. *Проблеми економіки*. 2023. №1 (55). С. 96–104. DOI: 10.32983/2222-0712-2023-1-96-104
4. Коваленко Н., Малахова, Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>
5. Олексин І. І. Управління інноваційною активністю в системі торговельного обслуговування. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024 (76). 88–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-11>

6. Amelnytska O., Mizina O. Strategy for management of innovative activities of enterprises in the electrical industry. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 31. Pp. 59–63. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319021>
7. Burström T., Parida V., Lahti T., Wincent J. AI-Enabled Business-Model Innovation and Transformation in Industrial Ecosystems: A Framework, Model and Outline for Further Research. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 127. Pp. 85–95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.016>.
8. Melnyk L., Sherstiuk R., Malevski E., Marynenko N., Pavlykivska O. Models of evaluating the impact of changes technological and industrial areas in enterprise development. *Amazonia Investiga*. 2021. Vol. 10. №40. Pp. 253–264. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.40.04.25>.
9. Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya., Sherstiuk R. P., Lutsykyiv I. V., Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2020, № 4. Pp. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>
10. Ostrovska H. Y., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Ivata V. V., Tur O. V. Talent management as an innovative strategy for developing the enterprise's intellectual potential in the context of information and digital reality. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. №1. Pp. 147–156. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/147>
11. Ostrovska H., Tsikh H., Strutynska I., Kinash I., Pietukhova O., Golovnya O., Shehynska N. (). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. 6 (13 (114)). Pp. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>
12. Pysarenko T. V. *Wartime Risks: Impact on Science, Technology, Innovation, and Prospects for Sustainable Development in Ukraine*. monograph. 2024. ISBN 978-966-479-150-9. DOI: <http://doi.org/10.35668/978-966-479-150-9>.
13. TIM-PD-001-STD. Innovation management standard. PDMA Edition, 1 January, 2015.
14. Vevere, V., Rizhamadze K. Innovation Management Model for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) *ACTA PROSPERITATIS*. 2023. Vol. 14: Issue 1. DOI: <http://doi.org/10.37804/1691-6077-2023-14-172-185>
15. Zdun M. Entrepreneurship, innovation, economic development and a socializing institution – as a chain of related categories. *Rozprawy Społeczne*. 2021. 15 (1). Pp. 125–144. DOI: <https://doi.org/10.29316/rs/135383>

References

1. Denysov, O. (2024). Management of innovation activity, innovative development of production processes of enterprises based on digitalization. *Science Notes of KROK University*, 2(74), 139–145. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-139-145>
2. Yefremova, N., & Karpenko, A. (2024). Strategic management of investment and innovation activities in the conditions of international integration. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, 36 (3), 80–91. [in Ukrainian]. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.08.054.060
3. Illiashenko, S. M., Shypulina, Yu. S., & Illiashenko, N. S. (2023). Innovative Capital and Innovative Culture in Managing the Innovative Development of Enterprises in the Context of Technological Transformations. *The problems of economy*, 1, 96–104. [In Ukrainian]. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-96-104>
4. Kovalenko, N., & Malakhova, Y. (2025). Strategic management of innovative activities of agricultural enterprises of Ukraine. *Economy and Society*, 71. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>
5. Oleksyn I. I. (2024). Management of innovative activity in the trade service system. *Bulletin of the Lviv Technological University. Economic Sciences*, 76, 88-98. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-11>
6. Amelnytska, O., & Mizina, O. (2024). Strategy for management of innovative activities of enterprises in the electrical industry. *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 31. 59–63. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319021>
7. Burström, T., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2021). AI-enabled business-model innovation and transformation in industrial ecosystems: A framework, model and outline for further research. *Journal of Business Research*, 127, 85–95. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.016>
8. Melnyk, L., Sherstiuk, R., Malevski, E., Marynenko, N., & Pavlykivska, O. (2021). Models of evaluating the impact of changes technological and industrial areas in enterprise development. *Amazonia Investiga*, 10(40), 253–264. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.40.04.25>

9. Ostrovska, H. Y., Maliuta, L. Ya., Sherstiuk, R. P., Lutsykyv, I. V., & Yasinetska, I. A. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 171–178. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>
10. Ostrovska, H. Y., Sherstiuk, R. P., Tsikh, H. V., Ivata, V. V., & Tur, O. V. (2025). Talent management as an innovative strategy for developing the enterprise's intellectual potential in the context of information and digital reality. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 1, 147–156. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/147>
11. Ostrovska, H., Tsikh, H., Strutynska, I., Kinash, I., Pietukhova, O., Golovnya, O., & Shehynska, N. (2021). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 49–59. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>
12. Pysarenko, T. V. (2024). *Wartime Risks: Impact on Science, Technology, Innovation, and Prospects for Sustainable Development in Ukraine*. monograph. K.: ISBN 978-966-479-150-9. <http://doi.org/10.35668/978-966-479-150-9>
13. TIM-PD-001-STD. Innovation management standard. PDMA Edition, 1 January, 2015. [in English].
14. Vevere, V., & Rizhamadze K. (2023). Innovation Management Model for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) ACTA PROSPERITATIS, 14, 1. <http://doi.org/10.37804/1691-6077-2023-14-172-185>
15. Zdun, M. (2021). Entrepreneurship, innovation, economic development and a socializing institution – as a chain of related categories. *Rozprawy Społeczne*, 15(1), 125–144. <https://doi.org/10.29316/rs/135383>

OSTROVSKA Halyna

PhD of Economics, Associate Professor

Associate Professor Department of Management of Innovation Activity and Services Industry

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

DEVELOPMENT OF A MODEL FOR ENTERPRISE'S INNOVATION ACTIVITY MANAGEMENT SYSTEM, ACCOUNTING THE INNOVATION ACTIVITY LEVEL

Introduction. Innovation in today's knowledge-based economy is a key factor in the competitiveness of enterprises, and its effectiveness is determined by the presence of a comprehensive management system. Fragmented management decisions reduce effectiveness; therefore, a conceptual management model that ensures the alignment of strategic objectives, resources, and innovation development processes takes on particular importance.

Purpose. The purpose of this study is to provide a theoretical rationale for and develop a conceptual model of a system for managing an enterprise's innovation activities, with the aim of enhancing the effectiveness of its innovation efforts and ensuring its strategic development.

Results. A conceptual model of an innovation management system has been developed, taking into account the level of an enterprise's innovation activity. This model is based on the interaction of management subjects and objects, business processes, management functions, and factors of the external and internal environments that determine the conditions for the enterprise's innovative development. The key objects of innovation activity management have been identified, the comprehensive development of which forms the basis for effective innovation progress. A systematization of business processes and management procedures has been proposed, aimed at transforming innovative ideas into practical innovations and ensuring the effective use of the enterprise's resource and intellectual potential. It has been established that the integration of mechanisms for knowledge management, the development of inter-organizational cooperation, and the replenishment of innovation resources enhances the innovative activity of enterprises in various industries and increases the efficiency of their intellectual potential.

Originality. The novelty of the study lies in the development of a conceptual model of a system for managing an enterprise's innovation activities as a multilevel integrated structure that combines strategic, organizational, resource, and process components, taking into account the level of innovation activity.

Conclusion. As a result of the study, the theoretical and methodological foundations for developing a system for managing an enterprise's innovation activities, taking into account its level of innovation activity have been further refined. The study justifies the approach of viewing innovation activities as a complex, multilevel system determined by the interaction of strategic, organizational, resource-based, and process-based management components. A conceptual model of an enterprise's innovation management system is proposed, within which key objects of managerial influence are identified, including knowledge, innovative ideas, inter-

organizational relationships, resources, innovation processes, and innovation activity. It is demonstrated that the effectiveness of an enterprise's innovative development is largely determined by the efficiency of organizational mechanisms for generating, selecting, and implementing innovative ideas, as well as by the level of inter-organizational cooperation, which contributes to expanding the resource and knowledge base of innovative activity. The importance of applying a process-based approach to managing innovation activities is substantiated; this approach involves identifying key business processes, establishing control parameters for their operation, and utilizing appropriate management tools. It has been determined that a comprehensive consideration of internal and external factors affecting an enterprise's operations creates the conditions for enhancing the adaptability of the innovation management system to the conditions of a dynamic competitive environment. Implementation of the proposed model will contribute to improving the effectiveness of management decisions in the field of innovation development, stimulating enterprises' innovation activity, and strengthening their strategic competitive positions.

Keywords: *enterprise's innovation management system, innovation activity, intellectual potential, knowledge management, inter-organizational cooperation, business processes, management system modeling.*

*Одержано редакцією: 21.03.2026
Прийнято до публікації: 15.04.2026*

УДК 338.43:330.341.1:004

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-109-119>**ДРИГА Андрій Сергійович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

кафедра підприємницьких та соціальних технологій, Уманський національний університет,

м. Умань, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0001-7978-7875>andrey.driga@ukr.net

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Досліджено сучасний стан та тенденції інноваційного розвитку аграрного підприємництва України в умовах цифровізації економіки. Обґрунтовано, що цифрові технології поступово перетворюються на один із ключових чинників підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Проаналізовано структурні зміни в аграрному підприємстві України у 2019-2025 рр., зокрема скорочення кількості суб'єктів господарювання у сільському господарстві з 88,1 тис. од. у 2019 р. до 70,5 тис. од. у 2025 р. та зростання частки фермерських господарств з 37,7 % до 41,3 %. Визначено, що на тлі структурних трансформацій відбувалося зростання результативності діяльності аграрних підприємств: обсяг реалізації продукції збільшився з 560,4 млрд грн до 1040,0 млрд грн, а продуктивність праці – з 690 до 1100 тис. грн на одного працівника. Встановлено позитивну динаміку впровадження цифрових технологій в аграрному секторі, зокрема зростання частки підприємств, що використовують окремі цифрові рішення, з 18 % у 2019 р. до 52 % у 2025 р. Обґрунтовано вплив цифрових інновацій на оптимізацію виробничих, управлінських, логістичних і збутових процесів, а також на посилення конкурентних позицій аграрних підприємств. Визначено, що подальший інноваційний розвиток аграрного підприємництва потребує підвищення цифрової зрілості підприємств, розширення доступу до цифрових технологій та подолання фінансових, кадрових і технологічних обмежень цифрової трансформації.

Ключові слова: аграрне підприємництво; інноваційний розвиток; тенденції розвитку; цифровізація економіки; цифрові технології; аграрний сектор; інноваційні бізнес-рішення; конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку аграрного підприємництва України характеризується поєднанням складних економічних, технологічних та інституційних змін, що відбуваються в умовах цифровізації економіки. Цифрові технології поступово перетворюються на один із ключових чинників інноваційного розвитку аграрного сектору, оскільки забезпечують нові можливості для підвищення продуктивності, оптимізації виробничих процесів, удосконалення управління ресурсами та посилення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Водночас рівень упровадження цифрових технологій та інноваційних бізнес-рішень в аграрному підприємстві залишається нерівномірним, що зумовлює наявність значних відмінностей між великими аграрними підприємствами, фермерськими господарствами та малими виробниками.

Однією з основних проблем є те, що цифровізація аграрного сектору часто має фрагментарний характер і не завжди супроводжується комплексною зміною бізнес-моделей, управлінських підходів та організаційної структури підприємств. Частина суб'єктів аграрного підприємництва використовує окремі цифрові інструменти, однак не інтегрує їх у цілісну систему управління виробництвом, фінансами, логістикою та збутом. Це обмежує можливості повноцінного використання інноваційного потенціалу цифрових технологій і знижує ефективність їх впливу на результативність діяльності підприємств.

Особливої актуальності набуває необхідність дослідження сучасного стану та тенденцій інноваційного розвитку аграрного підприємництва України в умовах цифровізації економіки.

Важливим є визначення рівня впровадження цифрових технологій, оцінювання їх впливу на ефективність і конкурентоспроможність аграрних підприємств, а також виявлення чинників, які стримують або стимулюють інноваційні зміни в аграрному секторі. Недостатнє наукове обґрунтування цих питань ускладнює формування ефективних напрямів подальшої цифрової трансформації аграрного підприємництва та обмежує можливості підвищення його стійкості, адаптивності й конкурентних позицій у сучасному економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Проблематика інноваційного розвитку аграрного підприємництва в умовах цифровізації економіки є предметом активних наукових досліджень, оскільки цифрові технології дедалі більше впливають на ефективність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність аграрних підприємств. Окремі аспекти розвитку аграрного сектору, фінансового забезпечення, цифровізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних інструментів досліджували П. К. Бечко, С. М. Колотуха, Н. В. Лиса, О. В. Пономаренко, О. О. Трушевський [1], В. О. Клименко [2], І. Я. Кулиняк, Г. Р. Копець, Т. М. Горбенко [3], С. Легомінова, А. Голобородько [4], О. Т. Прокопчук [5; 8], О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюк [6], О. Прокопчук, С. Соколюк, М. Коротєєв, Н. Бондаренко [7], І. М. Синенко [9], Д. В. Тітов, В. В. Олексієнко [10].

У працях П. К. Бечка, С. М. Колотухи, Н. В. Лисої, О. В. Пономаренко, О. О. Трушевського [1] та В. О. Клименка [2] розглянуто питання розвитку аграрного страхування як важливого інструменту забезпечення стійкості сільськогосподарських товаровиробників в умовах ризиків. І. Я. Кулиняк, Г. Р. Копець, Т. М. Горбенко [3] акцентують увагу на використанні цифрового інструментарію в антикризовому менеджменті підприємств, тоді як С. Легомінова та А. Голобородько [4] досліджують можливості інтегрування штучного інтелекту до бізнес-процесів як чинника підвищення ефективності управління.

Вагомий внесок у дослідження цифрової трансформації фінансових і торговельних процесів зроблено у працях О. Т. Прокопчук [5; 8], О. Т. Прокопчук і С. Ю. Соколюк [6], О. Прокопчук, С. Соколюк, М. Коротєєв і Н. Бондаренко [7]. У цих дослідженнях розкрито особливості цифровізації страхового бізнесу, інноваційної трансформації фінансового сектору, роль агротрейдингу та сучасні виклики фінансового забезпечення, що є важливими для розвитку аграрного підприємництва в умовах цифрової економіки. І. М. Синенко [9] та Д. В. Тітов, В. В. Олексієнко [10] зосереджують увагу на фінансовій спроможності й фінансовому забезпеченні аграрного сектору, зокрема в умовах воєнного стану та переходу до цифрової економіки.

Разом із тим, попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених окремим аспектам цифровізації, фінансового забезпечення, управління ризиками та інноваційної трансформації бізнес-процесів, недостатньо дослідженим залишається питання комплексного аналізу сучасного стану й тенденцій інноваційного розвитку аграрного підприємництва України саме в умовах цифровізації економіки. Подальшого наукового обґрунтування потребує взаємозв'язок між структурними змінами в аграрному підприємстві, рівнем упровадження цифрових технологій та їх впливом на ефективність і конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Метою статті є дослідження сучасного стану й тенденцій інноваційного розвитку аграрного підприємництва України в умовах цифровізації економіки та визначення впливу цифрових технологій на ефективність і конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аграрне підприємництво України є однією з ключових складових національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частину експортного потенціалу та впливає на соціально-економічний розвиток сільських територій. В умовах цифровізації економіки аграрний сектор зазнає суттєвих змін, пов'язаних із трансформацією виробничих процесів, оновленням систем управління, упровадженням цифрових технологій та поширенням інноваційних бізнес-рішень.

Сучасний етап розвитку аграрного підприємництва характеризується переходом від традиційної ресурсно-виробничої моделі до більш технологічно орієнтованої моделі, у якій важливого значення набувають дані, аналітика, автоматизація, цифрові платформи та інтегровані управлінські рішення. Якщо раніше конкурентні переваги аграрних підприємств значною мірою

формувалися за рахунок доступу до земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, то нині дедалі більшу роль відіграє здатність підприємств використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності виробництва, оптимізації витрат і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Цифровізація економіки створює нові можливості для інноваційного розвитку аграрного підприємництва. Зокрема, впровадження технологій точного землеробства, GPS-моніторингу, автоматизованих систем управління, електронного документообігу, цифрових платформ збуту, Big Data, штучного інтелекту та IoT-рішень дозволяє аграрним підприємствам підвищувати продуктивність, зменшувати виробничі ризики, раціональніше використовувати ресурси та швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Водночас інноваційний розвиток аграрного підприємництва України в умовах цифровізації економіки має нерівномірний характер [1, с. 672]. Великі аграрні підприємства та агрохолдинги мають більше фінансових, кадрових і технологічних можливостей для впровадження цифрових рішень, тоді як малі та середні виробники часто стикаються з обмеженим доступом до інвестицій, недостатнім рівнем цифрових компетентностей, високою вартістю технологій і браком спеціалізованої інфраструктури. Це зумовлює диференціацію рівнів цифрової зрілості суб'єктів аграрного підприємництва та потребує системного аналізу сучасного стану й тенденцій їх інноваційного розвитку.

Для аналізу сучасного стану аграрного підприємництва України в умовах цифровізації економіки доцільно враховувати як кількісні параметри розвитку галузі, так і якісні зміни, пов'язані з трансформацією моделей організації виробництва, управління та ринкової взаємодії. Аграрне підприємництво залишається одним із стратегічних секторів національної економіки, оскільки забезпечує виробництво продовольства, формує значну частину експортного потенціалу та створює основу для розвитку сільських територій.

Упродовж останніх років аграрний сектор України функціонує в умовах суттєвих викликів, серед яких важливе місце займають воєнні ризики, логістичні обмеження, зміна кон'юнктури зовнішніх ринків, зростання вартості ресурсів і потреба в технологічному оновленні виробничих процесів. Водночас саме ці виклики посилили значення цифровізації як інструменту підвищення адаптивності та стійкості аграрного підприємництва. Використання цифрових технологій дає змогу підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати витрати, контролювати виробничі процеси та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Сучасний стан аграрного підприємництва України характеризується поступовим переходом від традиційної виробничо-ресурсної моделі до моделі, орієнтованої на інновації, дані та цифрові інструменти управління [4, с. 101-102]. Якщо раніше основними чинниками розвитку аграрних підприємств були земельні ресурси, виробничі потужності та доступ до матеріально-технічної бази, то в умовах цифровізації дедалі більшого значення набувають інформаційні ресурси, цифрова аналітика, автоматизовані системи управління, технології точного землеробства та цифрові канали комунікації з ринком.

Разом із тим розвиток аграрного підприємництва в умовах цифровізації має нерівномірний характер. Великі аграрні підприємства активніше впроваджують цифрові технології, оскільки мають доступ до фінансових ресурсів, спеціалізованого програмного забезпечення, кваліфікованих кадрів і сучасної технічної бази. Натомість малі та середні виробники часто стикаються з обмеженим фінансуванням, недостатньою цифровою компетентністю персоналу, високою вартістю технологічних рішень і нерозвиненістю цифрової інфраструктури в окремих регіонах.

Отже, сучасний стан аграрного підприємництва України в умовах цифровізації економіки можна охарактеризувати як перехідний. З одного боку, аграрний сектор зберігає важливе економічне значення та поступово нарощує потенціал цифрового оновлення. З іншого боку, нерівномірність впровадження цифрових технологій, фінансові та кадрові обмеження, а також відмінності у рівні цифрової зрілості підприємств стримують повноцінний інноваційний розвиток галузі.

Для більш повного розкриття сучасного стану аграрного підприємництва України в умовах цифровізації економіки доцільно проаналізувати динаміку його структурних, результативних та технологічних показників. Такий підхід дає змогу оцінити не лише кількісні зміни у складі суб'єктів аграрного підприємництва, а й виявити тенденції підвищення ефективності діяльності підприємств та поступового поширення цифрових технологій у галузі.

У цьому контексті важливими індикаторами є кількість суб'єктів господарювання, частка фермерських господарств, середній земельний банк аграрних підприємств, обсяги реалізації продукції, продуктивність праці, а також рівень використання цифрових рішень. Узагальнення зазначених показників дозволяє простежити взаємозв'язок між структурною трансформацією аграрного підприємництва, зростанням його результативності та переходом до цифрово орієнтованої моделі розвитку.

Динаміку структурних показників розвитку аграрного підприємництва України у 2019-2025 рр. подано на рис. 1.

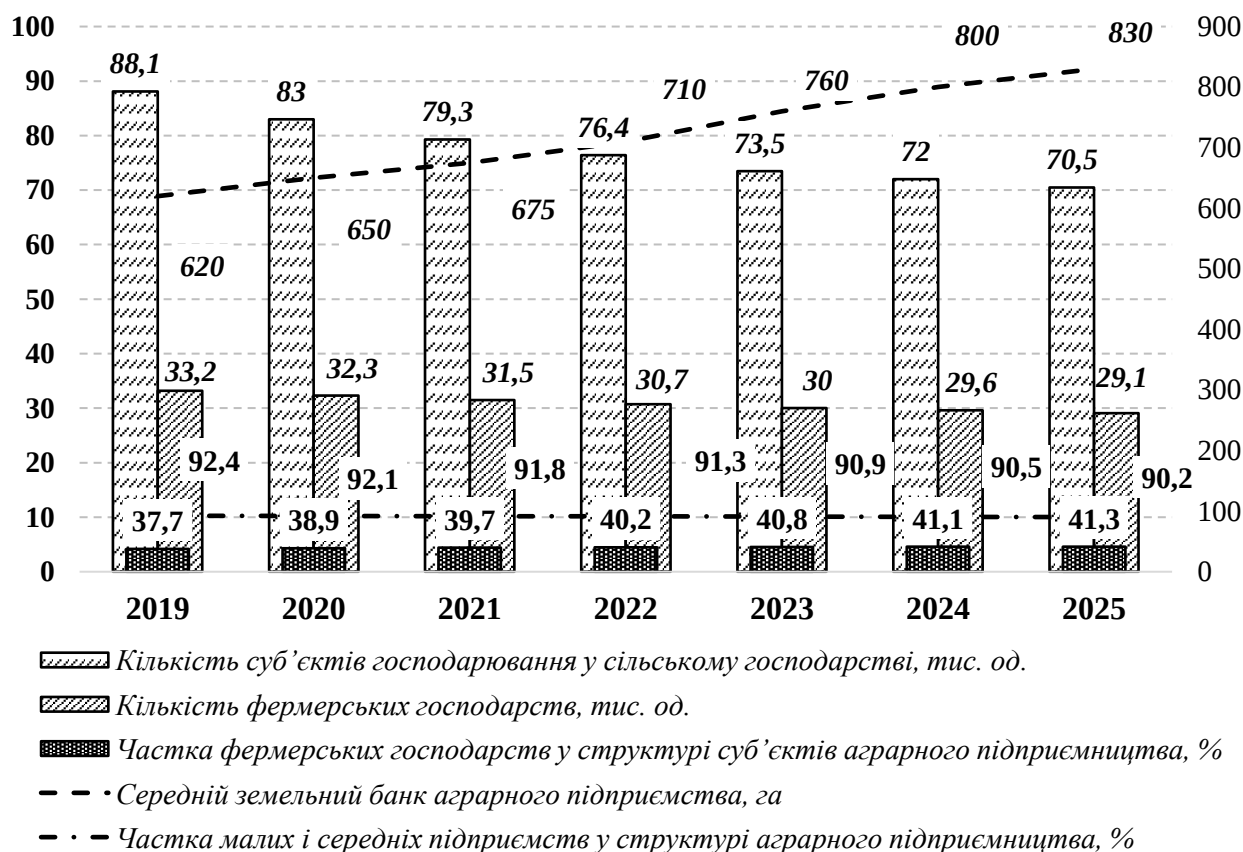


Рис. 1. Динаміка структурних показників розвитку аграрного підприємництва України у 2019-2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України та авторськими розрахунками.

Дані рис. 1 свідчать, що у 2019-2025 рр. аграрне підприємництво України зазнало помітних структурних змін. Загальна кількість суб'єктів господарювання у сільському господарстві скоротилася з 88,1 тис. од. у 2019 р. до 70,5 тис. од. у 2025 р., що вказує на посилення концентраційних процесів, оптимізацію підприємницької структури та ускладнення умов функціонування частини малих виробників.

Водночас частка фермерських господарств у структурі суб'єктів аграрного підприємництва зросла з 37,7 % до 41,3 %, що свідчить про збереження їх значення як гнучкої форми організації аграрного бізнесу. Зростання середнього земельного банку аграрного підприємства з 620 до 830

га підтверджує тенденцію до укрупнення виробництва та концентрації ресурсів, що створює передумови для ширшого впровадження цифрових технологій і сучасних управлінських рішень.

Однак структурні зміни аграрного підприємництва потребують доповнення аналізом результативності діяльності підприємств, оскільки саме показники обсягів реалізації, продуктивності праці та рівня цифровізації дають змогу оцінити якісні зрушення в розвитку галузі. Відповідну динаміку результативності та цифровізації аграрного підприємництва України у 2019-2025 рр. наведено на рис. 2.

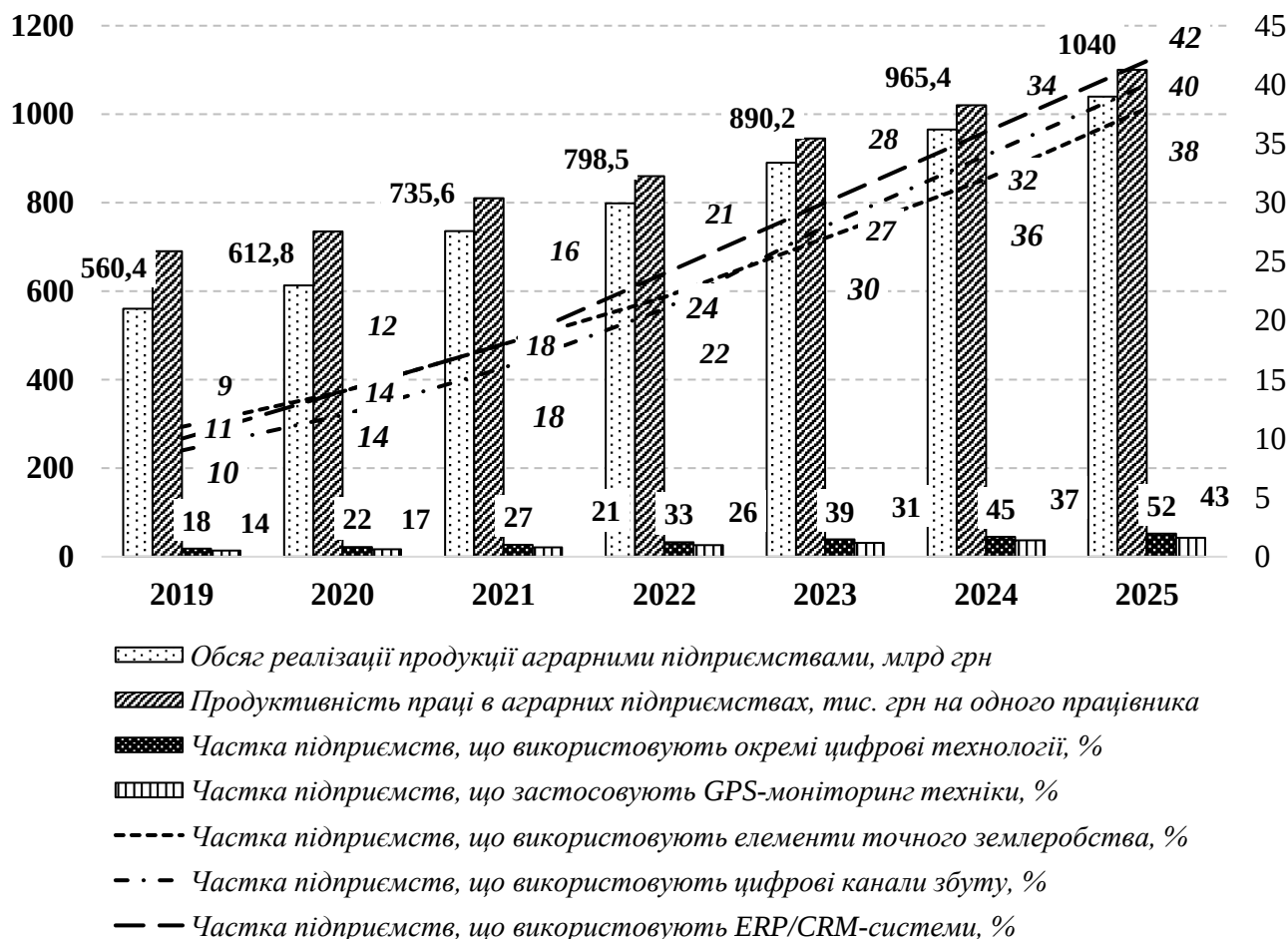


Рис. 2. Динаміка результативності та цифровізації аграрного підприємництва України у 2019-2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Національного банку України та авторськими розрахунками.

Дані рис. 2 демонструють, що на тлі скорочення кількості суб'єктів аграрного підприємництва відбувалося зростання результативності їх діяльності. Обсяг реалізації продукції аграрними підприємствами збільшився з 560,4 млрд грн у 2019 р. до 1040,0 млрд грн у 2025 р., а продуктивність праці – з 690 до 1100 тис. грн на одного працівника. Це свідчить про поступове підвищення ефективності функціонування аграрного сектору та посилення ролі технологічних чинників у забезпеченні його розвитку.

Особливо важливою тенденцією є зростання рівня використання цифрових технологій. Частка підприємств, що застосовують окремі цифрові рішення, збільшилася з 18 % у 2019 р. до 52 % у 2025 р. Водночас поширення GPS-моніторингу, технологій точного землеробства, цифрових каналів збуту та ERP/CRM-систем свідчить про поступовий перехід аграрного

підприємництва до цифрово орієнтованої моделі розвитку, у якій важливого значення набувають дані, автоматизація, аналітика та інтегроване управління бізнес-процесами.

Таким чином, аналіз сучасного стану аграрного підприємництва України свідчить, що цифровізація економіки поступово змінює умови функціонування аграрного сектору, формуючи нові вимоги до організації виробництва, управління ресурсами та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Це зумовлює необхідність подальшого розгляду рівня впровадження цифрових технологій та інноваційних бізнес-рішень в аграрному секторі.

Зростання частки підприємств, що використовують цифрові рішення, свідчить про поступову технологічну модернізацію аграрного сектору. Водночас для більш детального розуміння характеру цифровізації необхідно розглянути, які саме цифрові технології набули найбільшого поширення серед аграрних підприємств. Це дає змогу оцінити не лише загальний рівень цифрового оновлення, а й визначити напрями, у яких цифрова трансформація відбувається найбільш активно. Динаміку впровадження цифрових технологій в аграрному секторі України у 2019-2025 рр. подано на рис. 3.

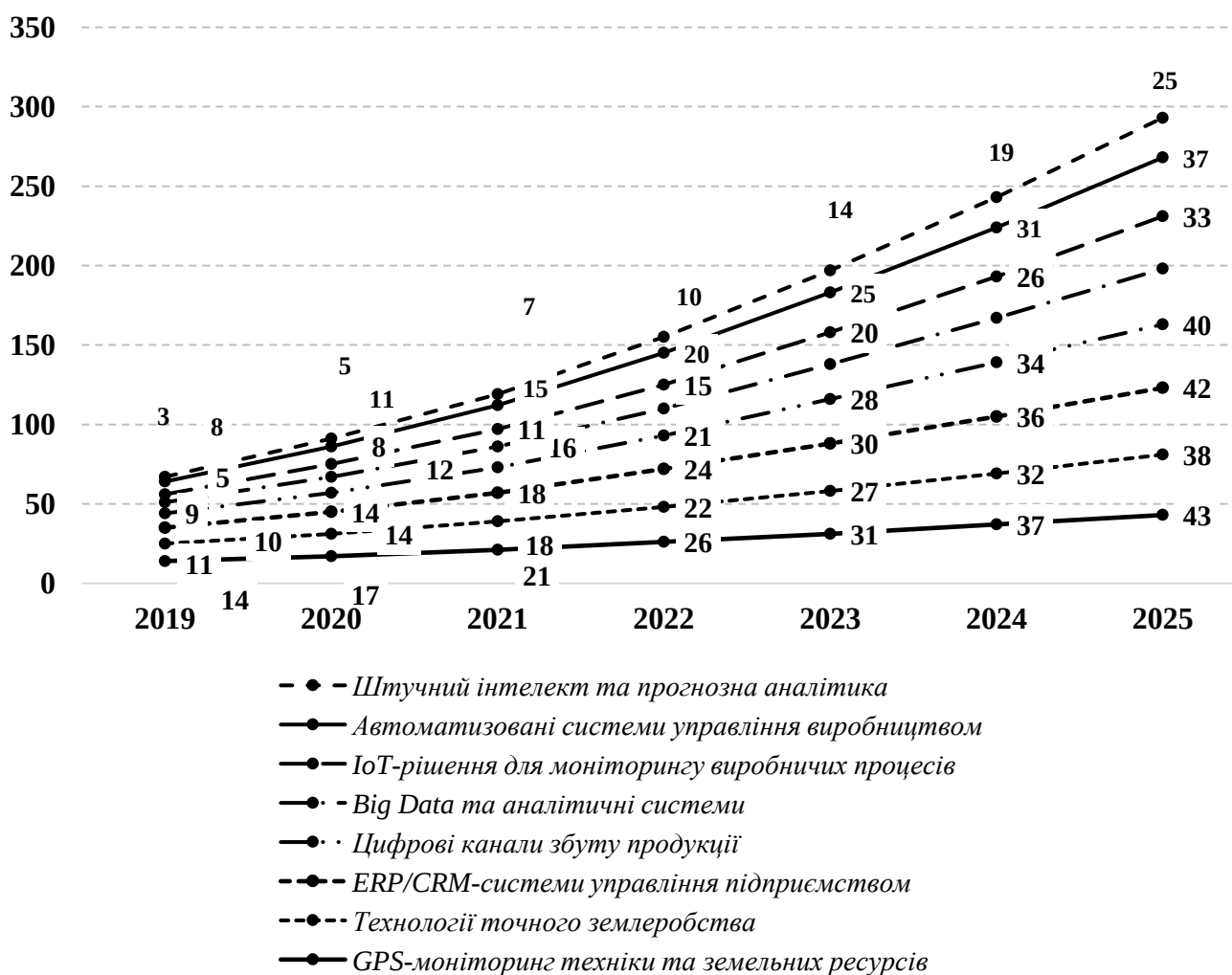


Рис. 3. Динаміка впровадження цифрових технологій в аграрному секторі України у 2019-2025 рр., % підприємств

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, аналітичних матеріалів щодо цифровізації аграрного сектору та авторськими розрахунками.

Дані рис. 3 свідчать про поступове зростання рівня впровадження цифрових технологій в аграрному секторі України у 2019-2025 рр. Найбільш поширеними цифровими інструментами залишаються GPS-моніторинг техніки та земельних ресурсів, ERP/CRM-системи, цифрові канали збуту та технології точного землеробства. Їх поширення пояснюється практичною спрямованістю цих рішень, оскільки вони безпосередньо пов'язані з контролем виробничих процесів, оптимізацією витрат, управлінням ресурсами та підвищенням ефективності збутової діяльності.

Найвищі темпи зростання спостерігаються за такими напрямками, як використання ERP/CRM-систем, цифрових каналів збуту, GPS-моніторингу та автоматизованих систем управління виробництвом. Це свідчить про поступовий перехід аграрних підприємств від використання окремих цифрових інструментів до інтегрованого управління бізнес-процесами. Водночас рівень застосування штучного інтелекту, прогнозової аналітики, IoT-рішень і Big Data залишається нижчим, що вказує на наявність технологічних, фінансових і кадрових обмежень у процесі цифрової трансформації аграрного підприємництва.

Отже, цифровізація аграрного сектору України має позитивну динаміку, однак її розвиток залишається нерівномірним за окремими технологічними напрямками. Це зумовлює необхідність подальшого аналізу впливу цифрових інновацій на ефективність і конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Впровадження цифрових інновацій в аграрному секторі має безпосередній вплив на ефективність функціонування підприємств, оскільки сприяє оптимізації виробничих процесів, скороченню витрат, підвищенню продуктивності праці, раціональнішому використанню земельних, матеріальних і фінансових ресурсів [8, с. 10-11]. У сучасних умовах цифрові технології виступають не лише інструментом технічної модернізації, а й важливим чинником формування конкурентних переваг аграрних підприємств.

Найбільш відчутний вплив цифрових інновацій проявляється у сфері управління виробництвом, моніторингу техніки, планування посівних робіт, контролю використання ресурсів, прогнозування врожайності та організації збуту продукції. Застосування GPS-моніторингу, технологій точного землеробства, ERP/CRM-систем, цифрових платформ і аналітичних інструментів дає змогу підприємствам швидше приймати управлінські рішення, знижувати виробничі ризики та підвищувати адаптивність до змін ринкового середовища.

Водночас вплив цифрових інновацій на конкурентоспроможність аграрних підприємств не обмежується лише підвищенням виробничої ефективності. Цифровізація сприяє посиленню ринкових позицій підприємств через покращення якості управління, розширення каналів збуту, підвищення прозорості бізнес-процесів, формування довгострокових партнерських зв'язків і здатність оперативно реагувати на потреби споживачів. Саме тому цифрові інновації доцільно розглядати як комплексний чинник підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності аграрного підприємництва (таблиця 1).

Дані табл. 1 свідчать, що цифрові інновації впливають на ефективність аграрних підприємств через оптимізацію виробничих, управлінських, логістичних і збутових процесів. Найбільш прикладне значення мають технології точного землеробства, GPS-моніторинг, ERP/CRM-системи та цифрові канали збуту, оскільки вони безпосередньо пов'язані зі зниженням витрат, підвищенням продуктивності та покращенням управління ресурсами.

З позиції конкурентоспроможності цифрові інновації забезпечують аграрним підприємствам можливість швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати якість управлінських рішень, формувати нові канали взаємодії з ринком і посилювати власні позиції в умовах зростання конкуренції. Отже, цифровізація виступає не лише технологічним процесом, а й стратегічним чинником інноваційного розвитку аграрного підприємництва України.

Таблиця 1 – Вплив цифрових інновацій на ефективність і конкурентоспроможність аграрних підприємств*

Цифрова інновація	Напрямок впливу на ефективність	Вплив на конкурентоспроможність
Технології точного землеробства	Рациональне використання земельних ресурсів, насіння, добрив і засобів захисту рослин	Підвищення врожайності, зниження собівартості продукції, посилення виробничих переваг
GPS-моніторинг техніки	Контроль руху техніки, зменшення простоїв, оптимізація витрат пального	Підвищення керованості виробничих процесів і зниження операційних витрат
ERP/CRM-системи	Інтеграція управління фінансами, ресурсами, персоналом, клієнтами та логістикою	Підвищення якості управлінських рішень і прозорості бізнес-процесів
Big Data та аналітичні системи	Обробка великих масивів даних, прогнозування врожайності, оцінювання ризиків	Підвищення адаптивності підприємства до змін ринку та природно-кліматичних умов
IoT-рішення	Моніторинг стану ґрунтів, техніки, посівів і виробничих процесів у режимі реального часу	Підвищення точності управління ресурсами та швидкості реагування на відхилення
Цифрові канали збуту	Розширення можливостей продажу продукції, скорочення посередницьких ланок	Посилення ринкових позицій, доступ до нових клієнтів і партнерів
Штучний інтелект і прогнозна аналітика	Автоматизація прогнозування, підтримка управлінських рішень, моделювання ризиків	Формування стратегічних переваг і підвищення інноваційної спроможності підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів та результатів проведеного дослідження.

Висновки та перспективи подальших розвідок. у результаті проведеного дослідження проаналізовано сучасний стан та узагальнено основні тенденції інноваційного розвитку аграрного підприємництва України в умовах цифровізації економіки. Встановлено, що у 2019-2025 рр. аграрне підприємництво функціонувало в умовах суттєвих структурних, технологічних та організаційних змін, пов'язаних із трансформацією виробничих процесів, зростанням ролі цифрових технологій та необхідністю підвищення ефективності управління аграрними підприємствами.

Виявлено, що кількість суб'єктів господарювання у сільському господарстві скоротилася з 88,1 тис. од. у 2019 р. до 70,5 тис. од. у 2025 р., що свідчить про посилення концентраційних процесів та оптимізацію підприємницької структури галузі. Водночас частка фермерських господарств у структурі суб'єктів аграрного підприємництва зросла з 37,7 % до 41,3 %, що підтверджує збереження їх ролі як гнучкої форми організації аграрного бізнесу в умовах економічних і технологічних змін.

Доведено, що на тлі скорочення кількості суб'єктів аграрного підприємництва відбувалося зростання результативності їх діяльності. Обсяг реалізації продукції аграрними підприємствами збільшився з 560,4 млрд грн у 2019 р. до 1040,0 млрд грн у 2025 р., а продуктивність праці – з 690 до 1100 тис. грн на одного працівника. Це свідчить про поступове підвищення ефективності функціонування аграрного сектору та посилення ролі технологічних чинників у забезпеченні його розвитку.

Установлено позитивну динаміку впровадження цифрових технологій в аграрному секторі України. Частка підприємств, що використовують окремі цифрові рішення, зросла з 18 % у 2019 р. до 52 % у 2025 р. Найбільш поширеними цифровими інструментами стали GPS-моніторинг

техніки та земельних ресурсів, ERP/CRM-системи, цифрові канали збуту та технології точного землеробства. Водночас застосування штучного інтелекту, прогнозової аналітики, IoT-рішень і Big Data залишається менш поширеним, що свідчить про збереження технологічних, фінансових і кадрових обмежень цифрової трансформації.

Обґрунтовано, що цифрові інновації мають безпосередній вплив на ефективність і конкурентоспроможність аграрних підприємств. Їх використання сприяє оптимізації виробничих, управлінських, логістичних і збутових процесів, зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню управління ресурсами та посиленню ринкових позицій підприємств. Отже, цифровізація виступає не лише технологічним процесом, а й стратегічним чинником інноваційного розвитку аграрного підприємництва України.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з поглибленням методичних підходів до оцінювання цифрової зрілості аграрних підприємств, дослідженням впливу окремих цифрових технологій на фінансово-економічні результати їх діяльності, а також розробленням практичних механізмів прискорення цифрової трансформації малих і середніх суб'єктів аграрного підприємництва.

Список використаних джерел

1. Бечко П.К., Колотуха С.М., Лиса Н.В., Пономаренко О.В., Трушевський О.О. Оцінка ринку сільськогосподарського страхування в Україні. *Успіхи і досягнення у науці: журнал*. 2024. № 8(8) 2024. С. 671-685. DOI: [10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-671-684](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-671-684)
2. Клименко В. О. Тенденції розвитку аграрного страхування в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2023. Випуск 103, Ч. 2 : Економічні науки, С. 140–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153>
3. Кулиняк І.Я., Копець Г.Р., Горбенко Т.М. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-16>.
4. Легомінова С., Голобородько А. Інтегрування штучного інтелекту до бізнес-процесів підприємства як ефективного інструменту його розвитку. *Економічний форум*. 2022. 12 (4). С. 99-107. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-12>.
5. Прокопчук О.Т. Особливості цифровізації страхового бізнесу в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2023. Випуск 103, Ч. 2 : Економічні науки, С. 6-16. DOI: [10.32782/2415-8240-2023-103-2-6-16](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-6-16).
6. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 216-227. DOI: [10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227).
7. Прокопчук О., Соколюк С., Коротеєв М., Бондаренко Н. Соціальна робота і фінансове забезпечення: сучасні виклики для місцевого самоврядування. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія Економіка. 2025. 21(42). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-11).
8. Прокопчук О. Т. Інноваційна трансформація фінансового сектору України в умовах цифровізації економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 7. С. 9-14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.7.9>.
9. Синенко І.М. Шляхи підвищення фінансової спроможності аграрних підприємств в умовах переходу до цифрової економіки. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 11 (21). С. 1389-1398. DOI: [10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-1389-1397](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-1389-1397).
10. Тітов Д. В., Олексієнко В. В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4177/4108>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>.

References

1. Bechko P. K., Kolotukha S. M., Lysa N. V., Ponomarenko O. V., Trushevskiy O. O. Assessment of the agricultural insurance market in Ukraine. *Uspekhy i dosiahnennia u nauksi: zhurnal*. 2024. 8(8), 671–685. DOI: 10.52058/3041-1254-2024-8(8)-671-684.
2. Klymenko V. O. Trends in the development of agricultural insurance in Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*. Uman: Publisher “Sochinskyi M. M.”, 2023. 103, Part 2: Economic Sciences. 140–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153>.
3. Kulyniak I. Ya., Kopets H. R., Horbenko T. M. Digital tools of anti-crisis management of enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-16>.
4. Lehominova S., Holoborodko A. Integration of artificial intelligence into business processes of an enterprise as an effective tool for its development. *Ekonomichnyi forum*. 2022. 12(4), 99–107. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-12>.
5. Prokopchuk O. T. Features of digitalisation of the insurance business in Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*. Uman: Publisher “Sochinskyi M. M.”, 2023. 103, Part 2: Economic Sciences, 6–16. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-6-16.
6. Prokopchuk O. T., Sokoliuk S. Yu. The role of agrot trading in the formation of a modern model of Ukraine’s trade activity. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu*. 2025. 107, Part 2: Economic Sciences, 216–227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.
7. Prokopchuk O., Sokoliuk S., Korotieiev M., Bondarenko N. Social work and financial support: modern challenges for local self-government. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2025. 21(42). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-11).
8. Prokopchuk O. T. Innovative transformation of Ukraine’s financial sector in the context of economic digitalisation. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2026. 7, 9–14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.7.9>.
9. Synenko I. M. Ways to improve the financial capacity of agricultural enterprises in the transition to the digital economy. *Uspekhy i dosiahnennia u nauksi*. 2025. 11(21), 1389–1398. DOI: 10.52058/3041-1254-2025-11(21)-1389-1397.
10. Titov D. V., Oleksiienko V. V. Financial support of the agricultural sector of Ukraine under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4177/4108>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>.

Driha Andrii

PhD candidate,

Department of Entrepreneurial and Social Technologies, Uman National University,
Uman, Ukraine

CURRENT STATUS AND TRENDS IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Introduction. The current development of agricultural entrepreneurship in Ukraine is taking place against the backdrop of the economy’s digitalization, which necessitates a rethinking of traditional approaches to organizing production, managing resources, marketing products, and ensuring the competitiveness of enterprises. It has been established that digital technologies are gradually becoming one of the key drivers of innovative development in the agricultural sector, as they contribute to increased productivity, cost optimization, improved management decisions, and strengthened market positions for agricultural enterprises. At the same time, the main challenges remain the uneven pace of digital development, financial and human resource constraints, the insufficient level of digital maturity among small and medium-sized producers, and the fragmented implementation of digital solutions.

Purpose. The purpose of this article is to examine the current state and trends in the innovative development of agribusiness in Ukraine amid the digitalization of the economy and to determine the impact of digital technologies on the efficiency and competitiveness of agricultural enterprises.

Results. This study analyzes structural changes in Ukraine’s agricultural sector from 2019 to 2025. A decline in the number of agricultural businesses was observed, from 88,100 in 2019 to 70,500 in 2025, indicating an intensification of consolidation processes and the optimization of the sector’s business structure. At the same time, the share of family farms increased from 37.7% to 41.3%, confirming that they continue to play a role as a flexible form of agricultural business organization. It has been established that, against the backdrop of structural

changes, the performance of agricultural enterprises has improved: product sales increased from 560.4 billion UAH in 2019 to 1,040.0 billion UAH in 2025, and labor productivity rose from 690 to 1,100 thousand UAH per employee. A positive trend in the adoption of digital technologies has been identified: the share of enterprises using specific digital solutions rose from 18% in 2019 to 52% in 2025. The most widely used digital tools are GPS monitoring of equipment and land resources, ERP/CRM systems, digital sales channels, and precision farming technologies.

Originality. The scientific novelty of this study lies in its synthesis of the current state and trends in the innovative development of Ukraine's agribusiness in the context of economic digitalization, based on a combination of structural, performance, and technological indicators. The study substantiates the interconnection between the digitalization of the agricultural sector, improvements in enterprise performance, and the development of their competitive advantages. Unlike approaches that view digitalization primarily as a technological process, this article defines it as a comprehensive factor in innovative development that encompasses the production, management, logistics, and marketing processes of agricultural enterprises.

Conclusion. It has been established that the current state of agricultural entrepreneurship in Ukraine, in the context of the economy's digitalization, is transitional in nature. On the one hand, the agricultural sector retains significant economic importance and demonstrates growing operational efficiency among enterprises. On the other hand, the uneven adoption of digital technologies, financial and human resource constraints, as well as differences in the level of digital maturity among agricultural enterprises, are hindering the sector's full-scale innovative development. It has been demonstrated that digital innovations positively impact the efficiency and competitiveness of agricultural enterprises by optimizing production, management, logistics, and marketing processes; reducing costs; increasing labor productivity; improving resource management; and strengthening market positions. Future research should focus on refining methodological approaches to assessing the digital maturity of agricultural enterprises, studying the impact of specific digital technologies on the financial and economic outcomes of their operations, and developing practical mechanisms to accelerate the digital transformation of small and medium-sized agricultural enterprises.

Keywords: agricultural entrepreneurship; innovative development; development trends; digitalization of the economy; digital technologies; agricultural sector; innovative business solutions; competitiveness.

Одержано редакцією: 14.03.2026
Прийнято до публікації: 11.04.2026

УДК 005.334:338.43

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-120-128>**ЖЕМЕРДЄСВ Антон Олексійович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ННЦ «Інститут аграрної економіки»,

м. Київ, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0001-3890-3921>

Anton.zhemerdiev@gmail.com

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Досліджено концептуальні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності. Обґрунтовано, що посилення природно-кліматичних, виробничих, фінансово-економічних, ринкових, логістичних, кадрових, інвестиційних та інституційних ризиків зумовлює необхідність переходу від традиційних підходів до більш гнучкої системи управління розвитком аграрних підприємств. Розкрито сутність адаптивного управління як системи управлінських рішень, методів та інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення змін зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінювання ризиків, коригування стратегічних і тактичних цілей та забезпечення стійкого функціонування підприємства. Узагальнено основні принципи адаптивного управління, серед яких системність, гнучкість, ризик-орієнтованість, превентивність, інформаційна обґрунтованість, ресурсна збалансованість і стратегічна спрямованість. Визначено інструменти практичної реалізації адаптивного підходу, зокрема моніторинг середовища, ідентифікацію та оцінювання ризиків, сценарне планування, диверсифікацію діяльності, фінансове резервування, страхування ризиків, оптимізацію ресурсів і коригування стратегії розвитку. Проаналізовано фінансову результативність сільськогосподарських підприємств України різного розміру у 2019, 2022 та 2025 рр. Встановлено, що великі підприємства демонструють вищу фінансову стійкість і адаптаційну спроможність, тоді як середні, малі та мікропідприємства залишаються більш чутливими до кризових умов і ресурсних обмежень. Обґрунтовано, що адаптивне управління є важливою умовою забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств у нестабільному середовищі.

Ключові слова: адаптивне управління, розвиток аграрних підприємств, ризики, невизначеність, механізм управління, управлінські рішення, стійкість підприємства, адаптаційна спроможність, стратегічне управління, аграрний сектор.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрних підприємств України відбувається в умовах посилення ризиків та невизначеності, що істотно ускладнює процес прийняття управлінських рішень і забезпечення стабільного функціонування суб'єктів аграрного сектору. Зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін на ресурси й продукцію, порушення логістичних зв'язків, природно-кліматичні загрози, фінансові обмеження, кадрові проблеми та нестабільність зовнішнього середовища формують нові виклики для аграрних підприємств. За таких умов традиційні підходи до управління розвитком не завжди забезпечують належний рівень гнучкості, своєчасності реагування та здатності підприємств адаптуватися до динамічних змін.

Однією з ключових проблем є недостатня сформованість цілісної системи адаптивного управління розвитком аграрних підприємств. У практиці господарювання управлінські рішення часто мають ситуативний характер і спрямовані переважно на подолання наслідків ризиків, а не на їх завчасне виявлення, оцінювання та врахування у стратегії розвитку. Це обмежує можливості підприємств щодо прогнозування змін, раціонального використання ресурсів, підтримання фінансової стійкості, оновлення виробничого потенціалу та збереження конкурентних позицій в умовах невизначеності.

Особливої актуальності набуває необхідність обґрунтування концептуальних засад адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, які мають поєднувати стратегічне

бачення, ризик-орієнтований підхід, гнучкість управлінських рішень, інформаційно-аналітичне забезпечення та здатність підприємств до організаційних і ресурсних змін. Важливим є визначення сутності адаптивного управління, його принципів, функцій, інструментів та місця у системі забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств.

Недостатнє наукове опрацювання цих питань ускладнює формування ефективного механізму управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності. Саме тому дослідження концептуальних засад адаптивного управління є важливим для підвищення стійкості, адаптаційної спроможності та конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасному нестабільному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Проблематика адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності пов'язана з дослідженнями у сфері аграрного страхування, фінансового забезпечення, управління ризиками, антикризового менеджменту, цифровізації та розвитку аграрного сектору. Окремі аспекти цих питань досліджували П. К. Бечко, С. М. Колотуха, Н. В. Лиса, О. В. Пономаренко, О. О. Трушевський [1], В. О. Клименко [2], Ю. О. Нестерчук, В. І. Голубенко [3], Ю. О. Нестерчук, І. М. Синенко [4], О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюк [5], Л. В. Смолій, В. О. Смолій, Н. В. Діхтяренко [6], Д. В. Тітов, В. В. Олексієнко [7], А. Ю. Ткачук, Т. О. Біляк, В. Г. Виговський [8], І. І. Чернега, О. В. Жарун, С. Ю. Соколюк, Н. О. Бленда, Р. В. Панахно, Р. П. Майданюк [9], О. С. Шуміло, Н. О. Савченко [10].

У працях П. К. Бечка та ін. [1], В. О. Клименка [2] розглянуто розвиток аграрного страхування як інструмент зниження ризиків у діяльності сільськогосподарських товаровиробників. Ю. О. Нестерчук, В. І. Голубенко [3] досліджують екологоорієнтоване виробництво в аграрному секторі, а Ю. О. Нестерчук, І. М. Синенко [4] акцентують увагу на ролі цифрових технологій у збереженні та розвитку аграрного сектору в умовах воєнного стану. О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюк [5] і Л. В. Смолій, В. О. Смолій, Н. В. Діхтяренко [6] висвітлюють питання агротрейдингу, агропродовольчого експорту та їх впливу на економічний розвиток.

Д. В. Тітов, В. В. Олексієнко [7] досліджують фінансове забезпечення аграрного сектору в умовах воєнного стану, що є важливим для розуміння фінансової стійкості підприємств. А. Ю. Ткачук, Т. О. Біляк, В. Г. Виговський [8], О. С. Шуміло, Н. О. Савченко [10] розкривають сутність криз, ризиків та антикризового управління підприємством. І. І. Чернега та ін. [9] аналізують напрями удосконалення діяльності малого підприємництва як чинника соціально-економічного розвитку.

Разом із тим, попри значну кількість досліджень, недостатньо опрацьованим залишається питання цілісного обґрунтування концептуальних засад адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності. Подальшого наукового уточнення потребує взаємозв'язок між ризиками зовнішнього середовища, фінансовою стійкістю підприємств різного розміру, їх адаптаційною спроможністю та вибором управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення стійкості й конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності, а також визначення його ролі у забезпеченні стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектору.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аграрні підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високим рівнем мінливості, ризиковості та невизначеності. На їх розвиток одночасно впливають природно-кліматичні, виробничі, фінансові, ринкові, логістичні, кадрові та інституційні чинники. У таких умовах традиційні підходи до управління, що базуються переважно на стабільності зовнішнього середовища та довгостроковому плануванні без достатнього врахування ризиків, втрачають ефективність. Це зумовлює потребу в застосуванні адаптивного управління як більш гнучкого та динамічного підходу до забезпечення розвитку аграрних підприємств [3, с. 178-178]. Адаптивне управління розвитком аграрних підприємств доцільно розглядати як систему гнучких управлінських рішень, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни

зовнішнього і внутрішнього середовища, коригувати напрями розвитку та підтримувати стійкість функціонування. Його зміст не обмежується оперативним реагуванням на вже наявні проблеми, а охоплює постійний моніторинг середовища, оцінювання можливих загроз, прогнозування змін і вибір таких управлінських дій, які дають змогу підприємству зберігати конкурентоспроможність в умовах невизначеності.

Особливість адаптивного управління розвитком аграрних підприємств полягає в урахуванні специфіки аграрного виробництва, зокрема сезонності, залежності від природно-кліматичних умов, потреби в значних матеріальних і фінансових ресурсах, нестабільності цін на продукцію та ресурси, а також залежності від логістичної, інституційної та ринкової інфраструктури [5, с. 221]. Саме тому адаптивне управління в аграрному секторі має поєднувати стратегічне бачення розвитку з можливістю швидкого коригування виробничих, фінансових, інвестиційних і організаційних рішень.

На розвиток аграрних підприємств впливає сукупність ризиків та чинників невизначеності. До них належать природно-кліматичні, виробничі, фінансово-економічні, ринкові, логістичні, кадрові, інвестиційні та інституційні ризики. Їх дія проявляється у зниженні прогнозованості результатів діяльності, ускладненні планування виробництва, зростанні витрат, обмеженні доступу до ресурсів, зміні каналів збуту та послабленні фінансової стійкості підприємств.

Невизначеність розвитку аграрних підприємств посилюється тим, що більшість зазначених ризиків мають комплексний характер і взаємопов'язаний вплив. Наприклад, природно-кліматичні ризики можуть спричиняти зниження врожайності, що, у свою чергу, впливає на фінансові результати, потребу в кредитуванні, виконання договірних зобов'язань і конкурентні позиції підприємства. Логістичні обмеження ускладнюють збут продукції, збільшують витрати та знижують ефективність управлінських рішень. Тому адаптивне управління має бути орієнтоване не лише на окремі ризики, а на їх системне врахування в процесі управління розвитком підприємства [8, с. 71-73].

Отже, адаптивне управління виступає не лише реакцією на нестабільність зовнішнього середовища, а важливою умовою забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності.

Узагальнення наукових підходів до адаптивного управління дає змогу виокремити систему принципів та інструментів, які забезпечують здатність аграрного підприємства своєчасно реагувати на ризики, коригувати управлінські рішення та підтримувати стійкість розвитку. У цьому контексті принципи визначають базові орієнтири управління, тоді як інструменти забезпечують практичну реалізацію адаптивного підходу.

Як видно з рис. 1, адаптивне управління розвитком аграрних підприємств має ґрунтуватися на поєднанні принципів системності, гнучкості, ризик-орієнтованості та інформаційної обґрунтованості. Практична реалізація цих принципів забезпечується через використання інструментів моніторингу, оцінювання ризиків, сценарного планування, диверсифікації, фінансового резервування та коригування стратегії розвитку. Таке поєднання дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й завчасно формувати управлінські рішення, спрямовані на збереження стійкості та конкурентоспроможності.

Для конкретизації змісту адаптивного управління доцільно виокремити його основні концептуальні елементи, які забезпечують перехід від реагування на окремі ризики до системного управління розвитком аграрного підприємства в умовах невизначеності (табл. 1).

Отже, адаптивне управління розвитком аграрних підприємств має розглядатися як послідовний і безперервний процес, що поєднує моніторинг середовища, оцінювання ризиків, вибір гнучкої стратегії, реалізацію управлінських рішень та їх подальше коригування. Такий підхід забезпечує не лише реагування на зміни, а й формування здатності підприємства до стійкого розвитку в умовах ризиків та невизначеності.

Для підтвердження необхідності адаптивного підходу до управління розвитком аграрних підприємств доцільно звернути увагу на фінансову результативність сільськогосподарських підприємств різного розміру. Саме фінансові результати відображають здатність підприємств

зберігати стійкість, акумулювати ресурси для розвитку та реагувати на ризики зовнішнього середовища.



Рис. 1. Принципи та інструменти адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів до адаптивного управління розвитком підприємств.

Таблиця 1 – Концептуальні елементи адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності*

Елемент адаптивного управління	Змістове наповнення	Управлінське значення
Моніторинг середовища	Відстеження змін ринкових, фінансових, природно-кліматичних, логістичних та інституційних умов	Дає змогу своєчасно виявляти загрози й можливості для розвитку підприємства
Ідентифікація ризиків	Визначення основних ризиків, що впливають на виробництво, фінанси, ресурси, збут і розвиток підприємства	Формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Оцінювання впливу ризиків	Аналіз імовірних наслідків ризиків для фінансової стійкості, виробничої активності та конкурентоспроможності	Дозволяє визначити пріоритетні напрями управлінського реагування
Вибір адаптивної стратегії	Формування альтернативних варіантів розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища	Забезпечує гнучкість управління та можливість швидкого коригування дій
Реалізація управлінських рішень	Застосування інструментів диверсифікації, резервування, страхування, оптимізації ресурсів і сценарного планування	Сприяє зниженню негативного впливу ризиків на діяльність підприємства
Контроль і коригування	Оцінювання результатів управлінських дій та внесення змін до стратегії розвитку	Підтримує безперервність адаптації підприємства до нових умов

*Джерело: сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів до адаптивного управління розвитком підприємств.

Для аналізу обрано 2019, 2022 та 2025 рр., що дає змогу порівняти базовий довоєнний стан, кризовий період загострення ризиків і поточний розрахунковий стан розвитку сільськогосподарських підприємств (табл. 2).

Таблиця 2 – Зміни фінансової результативності сільськогосподарських підприємств України за розміром у 2019, 2022 та 2025 рр.*

Група підприємств	Фінансовий результат до оподаткування, млрд грн			2025 р. до 2019 р., %	Частка підприємств із позитивним фінансовим результатом, %			Відхилення 2025 р. від 2019 р., в.п.
	2019	2022	2025		2019	2022	2025	
Усього	94,0	87,3	185,0	196,8	83,1	78,5	84,5	1,4
Великі	5,1	18,3	36,0	705,9	79,4	84,6	91,0	11,6
Середні	69,0	40,5	75,0	108,7	81,5	80,5	89,0	7,5
Малі	20,0	28,4	74,0	370,0	83,2	78,4	84,0	0,8
з них мікро	5,9	6,6	26,0	440,7	83,5	77,8	83,4	-0,1

*Джерело: складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Дані табл. 2 свідчать про неоднорідність фінансової результативності сільськогосподарських підприємств різного розміру. У 2022 р. загальний фінансовий результат до оподаткування знизився порівняно з 2019 р., що відображає посилення впливу ризиків, зростання витрат, порушення логістичних зв'язків і загальну невизначеність господарського середовища. Водночас у 2025 р. спостерігається відновлення фінансової результативності, оскільки загальний фінансовий результат зріс до 185,0 млрд грн.

Найвищу адаптаційну спроможність демонструють великі підприємства, фінансовий результат яких у 2025 р. перевищив рівень 2019 р. більш ніж у сім разів. Одночасно частка великих підприємств із позитивним фінансовим результатом зросла з 79,4 % до 91,0 %. Це свідчить про їх вищу фінансову стійкість, кращий доступ до ресурсів, можливість диверсифікації діяльності та більшу здатність до управління ризиками.

Середні підприємства характеризуються помірним відновленням фінансової результативності: у 2025 р. їх фінансовий результат перевищив рівень 2019 р., однак у 2022 р. спостерігалось істотне зниження. Це вказує на чутливість цієї групи до кризових умов і потребу в інструментах гнучкого планування, оптимізації витрат та управління ресурсами. Малі й мікропідприємства також демонструють зростання фінансового результату, проте частка підприємств із позитивним результатом майже не змінилася, що підтверджує збереження їхньої вразливості до ризиків та обмеженість ресурсних можливостей.

Отже, фінансова результативність підприємств різного розміру підтверджує необхідність застосування адаптивного управління. Його впровадження має враховувати неоднаковий рівень фінансової стійкості, ресурсного забезпечення та управлінської спроможності великих, середніх, малих і мікропідприємств.

Необхідність застосування адаптивного підходу до управління розвитком аграрних підприємств зумовлена тим, що їх діяльність дедалі більше залежить від змін, які неможливо повністю передбачити або контролювати. У таких умовах ефективність управління визначається не лише здатністю підприємства виконувати поточні виробничі завдання, а й умінням швидко змінювати управлінські рішення відповідно до нових обставин. Адаптивний підхід дає змогу поєднати стратегічне планування з оперативним реагуванням на ризики, що є особливо важливим для аграрних підприємств, діяльність яких пов'язана з високою залежністю від природно-кліматичних, ринкових, фінансових та інституційних чинників.

На відміну від традиційного управління, яке часто орієнтується на відносно стабільні умови функціонування, адаптивне управління передбачає постійне оновлення інформації, перегляд управлінських пріоритетів, оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку та коригування дій

відповідно до змін зовнішнього середовища. Це дає змогу аграрним підприємствам зменшувати негативний вплив ризиків, раціональніше використовувати ресурси, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та підтримувати фінансову стійкість.

Роль адаптивного управління у забезпеченні стійкості аграрних підприємств полягає в тому, що воно створює умови для збереження функціональності підприємства навіть за несприятливих зовнішніх обставин. Ідеться не лише про здатність уникати втрат, а й про можливість підтримувати виробничу активність, забезпечувати ресурсну збалансованість, зберігати кадровий потенціал, виконувати договірні зобов'язання та формувати передумови для подальшого розвитку.

Водночас адаптивне управління є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Підприємства, які здатні швидше реагувати на зміни, ефективніше використовувати ресурси, впроваджувати нові управлінські та технологічні рішення, мають вищі можливості для зміцнення своїх позицій на ринку. У цьому контексті адаптивне управління виступає не лише засобом реагування на ризики, а й інструментом формування довгострокових конкурентних переваг.

Отже, адаптивний підхід до управління розвитком аграрних підприємств є необхідною умовою їх стійкого функціонування в умовах ризиків та невизначеності. Його застосування дозволяє забезпечити гнучкість управлінських рішень, підвищити здатність підприємств до змін, зміцнити їх фінансову та організаційну стійкість, а також посилити конкурентоспроможність у динамічному аграрному середовищі.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано концептуальні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності. Встановлено, що сучасне функціонування аграрних підприємств відбувається під впливом природно-кліматичних, виробничих, фінансово-економічних, ринкових, логістичних, кадрових, інвестиційних та інституційних ризиків, які ускладнюють процес планування, прийняття управлінських рішень і забезпечення стійкого розвитку.

Розкрито сутність адаптивного управління розвитком аграрних підприємств як системи гнучких управлінських рішень, методів та інструментів, спрямованих на своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінювання ризиків, коригування стратегічних і тактичних цілей та підтримання стабільності функціонування підприємства. Доведено, що адаптивне управління має бути орієнтоване не лише на подолання наслідків ризиків, а й на їх попередження, прогнозування та врахування у процесі формування стратегії розвитку.

Узагальнено основні принципи та інструменти адаптивного управління розвитком аграрних підприємств. До ключових принципів віднесено системність, гнучкість, ризик-орієнтованість, превентивність, інформаційну обґрунтованість, ресурсну збалансованість і стратегічну спрямованість. Практична реалізація адаптивного підходу забезпечується через моніторинг середовища, ідентифікацію та оцінювання ризиків, сценарне планування, диверсифікацію діяльності, фінансове резервування, страхування ризиків, оптимізацію ресурсів і коригування стратегії розвитку.

На основі аналізу фінансової результативності сільськогосподарських підприємств різного розміру встановлено неоднорідність їх адаптаційної спроможності. Великі підприємства демонструють вищий рівень фінансової стійкості та здатності до управління ризиками, тоді як середні, малі й мікропідприємства залишаються більш чутливими до кризових умов, ресурсних обмежень і нестабільності зовнішнього середовища. Це підтверджує необхідність диференційованого підходу до адаптивного управління з урахуванням масштабу діяльності, фінансового потенціалу, ресурсного забезпечення та управлінських можливостей підприємств.

Обґрунтовано, що адаптивне управління відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Його застосування дає змогу підвищити гнучкість управлінських рішень, зменшити негативний вплив ризиків, забезпечити раціональне використання ресурсів, підтримати фінансову й організаційну стійкість, а також сформувати передумови для довгострокового розвитку підприємств у нестабільному середовищі.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня адаптивності аграрних підприємств, визначенням критеріїв їх адаптаційної спроможності, а також формуванням практичного механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств з урахуванням ризиків, невизначеності та відмінностей у ресурсному потенціалі підприємств різного розміру.

Список використаних джерел

1. Бечко П.К., Колотуха С.М., Лиса Н.В., Пономаренко О.В., Трушевський О.О. Оцінка ринку сільськогосподарського страхування в Україні. *Успіхи і досягнення у науці: журнал*. 2024. № 8(8) 2024. С. 671-685. DOI: [10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-671-684](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-671-684).
2. Клименко В. О. Тенденції розвитку аграрного страхування в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2023. Випуск 103, Ч. 2 : Економічні науки, С.140–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153>.
3. Нестерчук Ю.О., Голубенко В.І. Розвиток екологоорієнтованого виробництва підприємств аграрного сектору. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 177-181. <https://doi.org/10.30838/EP.195.177-181>.
4. Нестерчук Ю.О., Синенко І.М. Цифрові технології як фактор збереження та розвитку аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Зб. наук. праць Уманського нац. ун-ту садівництва*. 2025. вип. 106. Ч. 2. УНУ 2025. С. 542-549. DOI: [10.32782/2415-8240-2025-106-2-542-549](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-542-549).
5. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 216-227. DOI: [10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227).
6. Смолій Л. В., Смолій В. О., Діхтяренко Н. В. Технологічна спеціалізація агропродовольчого експорту України та її вплив на економічний розвиток. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2025. Вип. 106, ч. 2. С. 188–196. doi: [10.32782/2415-8240-2025-106-2-188-196](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-188-196).
7. Тітов Д. В., Олексієнко В. В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4177/4108>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>.
8. Ткачук А. Ю., Біляк Т. О., Виговський В. Г. Розуміння природи криз та ризиків у процесі забезпечення ефективності управління підприємством. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 70-75. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-70-75](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-70-75).
9. Чернега І.І., Жарун О.В., Соколюк С.Ю., Бленда Н.О., Панахно Р.В., Майданюк Р.П. Торговельний бізнес та шляхи удосконалення діяльності малого підприємництва як дієвого фактору соціально-економічного розвитку суспільства. *Наукові інновації та передові технології: журнал*. 2025. № 2(42). С. 851-863. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-851-863](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-851-863).
10. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11-16. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-11-16>.

References

1. Bechko P. K., Kolotukha S. M., Lysa N. V., Ponomarenko O. V., Trushevskiy O. O. Assessment of the agricultural insurance market in Ukraine. *Uspekhy i dosiahnennia u nautsi: zhurnal*. 2024. 8(8), 671–685. DOI: [10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-671-684](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-671-684).
2. Klymenko V. O. Trends in the development of agricultural insurance in Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*. Uman: Publisher “Sochinskyi M. M.”, 2023. 103, Part 2: Economic Sciences. 140–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153>.
3. Nesterchuk, Y.O., & Golubenko, V.I. The Development of Environmentally Oriented Production at Enterprises in the Agricultural Sector. *Economic Space*. 2024. No. 195. pp. 177–181. <https://doi.org/10.30838/EP.195.177-181>.
4. Nesterchuk, Yu. O., & Sinenko, I. M. Digital technologies as a factor in the preservation and development of Ukraine’s agricultural sector under martial law. *Collection of Scientific Papers of Uman National University of Horticulture*. 2025. Issue 106. Part 2. UNU 2025. pp. 542–549. DOI: [10.32782/2415-8240-2025-106-2-542-549](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-542-549).

5. Prokopchuk, O. T., & Sokolyuk, S. Y. The Role of Agro-Trading in Shaping the Modern Model of Ukraine's Trade Activities. *Collection of Scientific Papers of Uman National University*. 2025. Issue 107, Part 2: Economic Sciences. pp. 216–227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.

6. Smoliy, L. V., Smoliy, V. O., and Dikhtyarenko, N. V. Technological Specialization of Ukraine's Agri-Food Exports and Its Impact on Economic Development. *Collection of Scientific Papers of Uman National University of Horticulture*. 2025. Issue 106, Part 2. pp. 188–196. doi: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-188-196.

7. Titov, D. V., & Oleksienko, V. V. Financial Support for Ukraine's Agricultural Sector Under Martial Law. *Economy and Society*. 2024. No. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4177/4108>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>.

8. Tkachuk, A. Yu., Bilyak, T. O., and Vyhovskyi, V. G. Understanding the Nature of Crises and Risks in Ensuring Effective Enterprise Management. *Economics, Management, and Administration*. 2023. No. 1 (103). pp. 70–75. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-70-75](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-70-75).

9. Cherniha I.I., Zharun O.V., Sokolyuk S.Yu., Blenda N.O., Panakhno R.V., Maidanuk R.P. The retail business and ways to improve the activities of small businesses as an effective factor in the socio-economic development of society. *Scientific Innovations and Advanced Technologies: Journal*. 2025. No. 2(42). pp. 851–863. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-851-863](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-851-863).

10. Shumilo, O. S., & Savchenko, N. O. Analysis of scientific approaches to defining the essence of the concepts of crisis and anti-crisis management of an enterprise. *Business Inform*. 2021. No. 4. pp. 11–16. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-11-16>.

Zhemerdieiev Anton

PhD candidate, National Scientific Center “Institute of Agricultural Economics”
Kyiv, Ukraine

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT IN AN ENVIRONMENT OF RISK AND UNCERTAINTY

Introduction. The current development of agricultural enterprises in Ukraine is taking place amid increasing risks and uncertainty, which necessitates a reevaluation of traditional approaches to managing their operations and development. It has been established that natural and climatic, production, financial and economic, market, logistical, human resources, investment, and institutional risks significantly complicate the process of making management decisions, planning activities, and ensuring the stability of agricultural enterprises. Under these conditions, adaptive management is gradually emerging as one of the key approaches to ensuring the sustainability, flexibility, and competitiveness of entities in the agricultural sector. At the same time, challenges remain, including the lack of a fully developed, integrated system of adaptive management; limited resources; uneven financial stability among enterprises of different sizes; and a tendency to react to risks on a case-by-case basis rather than identifying, assessing, and incorporating them into development strategies in advance.

Purpose. The purpose of this article is to justify the conceptual foundations of adaptive management of agricultural enterprises' development in conditions of risk and uncertainty, as well as to define its role in ensuring the sustainability, flexibility, and competitiveness of entities in the agricultural sector.

Results. This article explores the essence of adaptive management in the development of agricultural enterprises as a system of flexible management decisions, methods, and tools aimed at the timely identification of changes in the external and internal environments, risk assessment, adjustment of strategic and tactical goals, and maintenance of the enterprise's sustainable operation. It identifies the main risks and factors of uncertainty affecting the development of agricultural enterprises, including natural and climatic, production-related, financial and economic, market-related, logistical, human resources, investment, and institutional factors. The principles of adaptive management have been summarized, including systematicity, flexibility, risk orientation, a preventive approach, information-based decision-making, resource balance, and strategic focus. The tools for the practical implementation of the adaptive approach are identified, including environmental monitoring, risk identification and assessment, scenario planning, business diversification, financial reserves, risk insurance, resource optimization, and adjustment of the development strategy. The financial performance of Ukrainian agricultural enterprises of various sizes in 2019, 2022, and 2025 was analyzed. It was found that large enterprises demonstrate a higher level of financial stability and adaptability, while medium, small, and micro-enterprises remain more vulnerable to crisis conditions, resource constraints, and instability in the external environment.

Originality. *The scientific novelty of this study lies in the generalization of the conceptual foundations of adaptive management of agricultural enterprises' development under conditions of risk and uncertainty, based on a combination of theoretical principles regarding the nature, principles, and tools of adaptive management with an analysis of the financial performance of enterprises of various sizes. The interrelationship between the level of financial stability of agricultural enterprises, their adaptive capacity, and the need to apply differentiated management approaches is substantiated. Unlike approaches in which adaptive management is viewed primarily as a reaction to specific risks, this article defines it as a holistic system for managing development that combines environmental monitoring, risk assessment, the selection of a flexible strategy, the implementation of management decisions, and their subsequent adjustment.*

Conclusion. *It has been established that adaptive management is a necessary condition for ensuring the sustainable development of agricultural enterprises in the face of risks and uncertainty. It has been demonstrated that its application makes it possible to increase the flexibility of management decisions, reduce the negative impact of external and internal threats, ensure the rational use of resources, maintain financial and organizational stability, and create the conditions for enhancing the competitiveness of enterprises. It is argued that an adaptive approach must take into account the differences between large, medium, small, and micro-enterprises in terms of resource availability, financial stability, and managerial capacity. Future research should focus on developing methodological approaches to assessing the level of adaptability of agricultural enterprises, defining criteria for their adaptive capacity, and establishing a practical mechanism for adaptive management of agricultural enterprise development in conditions of risk and uncertainty.*

Keywords: *adaptive management, development of agricultural enterprises, risks, uncertainty, management mechanisms, management decisions, enterprise resilience, adaptive capacity, strategic management, agricultural sector.*

*Одержано редакцією: 10.03.2026
Прийнято до публікації: 09.04.2026*

УДК 364.013:351.84

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-129-139>

МАЛЬОВАНІЙ Михайло Іванович

доктор економічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної роботи,
Уманський національний університет,
м. Умань, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-5541-6463>
vicerektor2@udau.edu.ua

СОКОЛЮК Сергій Юрійович

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємницьких та
соціальних технологій, Уманський
національний університет,
м. Умань, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-0362-7493>
sokolyuk92@ukr.net

КОМІСАРЕНКО Євген Миколайович

кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри підприємницьких та соціальних
технологій, Уманський національний
університет,
м. Умань, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0009-3302-4707>
ua0972148018@gmail.com

МЕЛЬНИЧЕНКО Дмитро Олегович

кандидат економічних наук, старший
викладач кафедри підприємницьких та
соціальних технологій, Уманський
національний університет,
м. Умань, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-0793-9507>
melnychenko.dmytro@gmail.com

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Досліджено сучасний стан та обґрунтовано напрями розвитку системи державної підтримки населення в умовах трансформації соціальної політики України. Розкрито зміст державної підтримки населення як важливої складової соціальної політики, спрямованої на забезпечення соціального захисту громадян, підтримку соціально вразливих груп, зменшення ризиків бідності та підвищення доступності соціальних послуг. Проаналізовано динаміку основних фінансових і соціально-економічних показників функціонування системи державної підтримки населення у 2019-2025 рр. Встановлено зростання обсягів фінансового забезпечення соціального захисту, розширення охоплення соціально вразливих груп державною підтримкою з 61 % до 76 %, підвищення рівня адресності соціальної допомоги з 54 % до 68 % та збільшення частки соціальних виплат, що надаються в електронному форматі, з 28 % до 70 %. Виявлено основні проблеми й обмеження ефективного функціонування системи державної підтримки населення, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, недостатня адресність окремих видів допомоги, фрагментарність інституційної взаємодії, складність адміністративних процедур, нерівномірний доступ до соціальних послуг у громадах і цифрова нерівність.

Обґрунтовано пріоритетні напрями розвитку системи державної підтримки населення, що передбачають підвищення адресності допомоги, модернізацію фінансового забезпечення, цифровізацію процедур надання підтримки, посилення інституційної взаємодії, розвиток соціальних послуг у громадах та формування адаптивної моделі соціальної політики.

Ключові слова: державна підтримка населення; система державної підтримки; соціальна політика; трансформація соціальної політики; соціальна підтримка; соціальний захист; соціальні послуги; адресність допомоги; фінансове забезпечення; соціальна вразливість населення.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, що зумовлюють необхідність удосконалення системи державної підтримки населення. В умовах воєнних викликів, економічної нестабільності, демографічних змін та зростання соціальних ризиків державна підтримка набуває особливого значення як важливий інструмент забезпечення соціального захисту громадян, зменшення соціальної вразливості та підтримки домогосподарств, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Актуальність проблеми посилюється тим, що трансформація соціальної політики України потребує переходу від фрагментарної та переважно компенсаційної моделі підтримки до більш цілісної, адресної й результативної системи. Така система має забезпечувати своєчасне реагування на потреби населення, ефективне використання бюджетних ресурсів, доступність соціальних послуг, прозорість процедур надання допомоги та посилення соціально-економічної стійкості домогосподарств.

Водночас сучасна система державної підтримки населення в Україні характеризується низкою проблем. Серед них доцільно виокремити недостатній рівень адресності окремих соціальних виплат, складність адміністративних процедур, нерівномірний доступ до соціальних послуг у територіальних громадах, фрагментарність інституційної взаємодії, обмеженість фінансових ресурсів та недостатню адаптивність окремих інструментів соціальної підтримки до швидких змін соціально-економічного середовища.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження розвитку системи державної підтримки населення в умовах трансформації соціальної політики України. Важливим є визначення сучасних проблем її функціонування, оцінювання ролі державної підтримки у забезпеченні соціальної стійкості населення та обґрунтування напрямів її подальшого удосконалення. Недостатнє наукове опрацювання цих питань обмежує можливості формування ефективної, доступної та адаптивної системи державної підтримки населення, здатної відповідати сучасним соціально-економічним викликам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Проблематика розвитку системи державної підтримки населення в умовах трансформації соціальної політики України є предметом наукового інтересу багатьох вітчизняних дослідників. Окремі аспекти соціального підприємництва, фінансового забезпечення соціальної сфери, соціального обслуговування населення, розвитку сільських територій та удосконалення системи соціального захисту досліджували О. В. Банар, І. І. Чернега, Т. В. Понедільчук, Л. І. Бурдонос [1], М. Гуменюк, Д. Неміш [2], Ю. О. Нестерчук, І. Ю. Соколюк [3; 4], А. А. Осіпова, О. С. Фротер, В. С. Костюк, І. В. Гончаренко, О. С. Сидоренко [5], О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюк та співавтори [6–8], К. Ю. Соколюк, О. Д. Додон, І. Ю. Соколюк [9], І. І. Чернега, О. В. Жарун, Р. В. Панахно, Р. П. Майданюк [10].

У працях О. В. Банар, І. І. Чернеги, Т. В. Понедільчук, Л. І. Бурдонос [1], Ю. О. Нестерчук та І. Ю. Соколюка [3; 4], І. І. Чернеги, О. В. Жарун, Р. В. Панахно, Р. П. Майданюк [10] розкрито питання розвитку соціального підприємництва, його конкурентоспроможності, фінансування та значення для сталого розвитку територій. Ці дослідження є важливими для розуміння додаткових інструментів соціальної підтримки населення, оскільки соціальне підприємництво може сприяти зайнятості, підтримці вразливих груп і посиленню соціальної відповідальності бізнесу.

Окрему увагу дослідники приділяють розвитку соціальної сфери у сільській місцевості та територіальних громадах. М. Гуменюк і Д. Неміш [2] аналізують можливості імплементації зарубіжного досвіду соціального фермерства, а А. А. Осіпова, О. С. Фротер, В. С. Костюк, І. В. Гончаренко, О. С. Сидоренко [5] розглядають розвиток підприємництва на селі як пріоритет соціальної політики держави. Зазначені положення мають значення для обґрунтування напрямів розвитку державної підтримки населення на місцевому рівні.

Вагомий внесок у дослідження фінансового, організаційного та комунікаційного забезпечення соціальної підтримки зроблено у працях О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюка та співавторів [6–8]. У них розглянуто соціальну рекламу, фінансові інструменти й моделі соціального обслуговування населення, а також сучасні виклики соціальної роботи та фінансового забезпечення для місцевого самоврядування. У дослідженні К. Ю. Соколюк, О. Д. Додона та І. Ю. Соколюка [9] акцентовано увагу на можливостях покращення системи соціального захисту населення в кризовий період через залучення соціальних підприємств.

Разом із тим, попри наявність значної кількості наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного розвитку системи державної підтримки населення саме в умовах трансформації соціальної політики України. Подальшого наукового опрацювання потребують напрями підвищення адресності соціальної допомоги, удосконалення фінансового

забезпечення, подолання інституційної фрагментарності, розвиток соціальних послуг у громадах та залучення соціального підприємництва до вирішення соціальних проблем. Саме необхідність формування цілісного підходу до розвитку системи державної підтримки населення визначає актуальність подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження сучасного стану та обґрунтування напрямів розвитку системи державної підтримки населення в умовах трансформації соціальної політики України.

Викладення основного матеріалу дослідження. Система державної підтримки населення є важливою складовою соціальної політики України, спрямованою на забезпечення соціального захисту громадян, підтримку соціально вразливих груп, зменшення ризиків бідності та створення умов для стабільного функціонування домогосподарств. В умовах трансформації соціальної політики її значення суттєво зростає, оскільки сучасні соціально-економічні виклики потребують більш гнучких, адресних та результативних інструментів державного реагування.

Державна підтримка населення охоплює сукупність соціальних виплат, пільг, субсидій, соціальних послуг, програм допомоги малозабезпеченим сім'ям, особам з інвалідністю, внутрішньо переміщеним особам, сім'ям з дітьми, безробітним та іншим категоріям населення, які потребують додаткового захисту. Її ефективність залежить не лише від обсягів фінансування, а й від рівня адресності допомоги, доступності соціальних послуг, прозорості процедур, якості інституційної взаємодії та здатності системи адаптуватися до змін соціально-економічного середовища.

У сучасних умовах розвиток системи державної підтримки населення має бути орієнтований на подолання фрагментарності соціальних програм, підвищення результативності використання бюджетних ресурсів, цифровізацію процедур надання допомоги та посилення ролі територіальних громад у забезпеченні соціальних послуг [1, с. 39-40]. Саме тому подальший аналіз доцільно спрямувати на оцінювання сучасного стану функціонування системи державної підтримки населення, визначення основних проблем її реалізації та обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку в умовах трансформації соціальної політики України.

Для аналізу сучасного стану функціонування системи державної підтримки населення в Україні доцільно розглянути динаміку її основних фінансових та соціально-економічних показників (рис. 1). Це дає змогу визначити масштаби державної підтримки, рівень бюджетного навантаження, охоплення населення соціальними програмами та ступінь модернізації процедур надання допомоги в умовах трансформації соціальної політики України.

Дані рис. 1 свідчать, що у 2019-2025 рр. фінансове забезпечення системи державної підтримки населення в Україні загалом зростало. Видатки зведеного бюджету на соціальний захист та соціальне забезпечення збільшилися з 321,8 млрд грн у 2019 р. до 548,0 млрд грн у 2025 р., що підтверджує посилення ролі соціальної підтримки в умовах зростання соціально-економічних ризиків. Найбільш помітним є збільшення обсягів допомоги малозабезпеченим сім'ям та підтримки внутрішньо переміщених осіб, що пов'язано з воєнними викликами, погіршенням матеріального становища частини населення та зростанням потреби у соціальному захисті.

Водночас частка видатків на соціальний захист у загальній структурі видатків зведеного бюджету зменшилася з 23,4 % у 2019 р. до 17,9 % у 2025 р. Це свідчить про зростання загального бюджетного навантаження та необхідність підвищення ефективності використання фінансових ресурсів у системі державної підтримки населення.

Поряд із фінансовими показниками важливе значення має аналіз соціально-економічних параметрів функціонування системи державної підтримки населення (рис. 2). Вони дають змогу оцінити рівень охоплення населення соціальними програмами, адресність допомоги, значення соціальних виплат для домогосподарств та рівень цифровізації процедур надання підтримки.

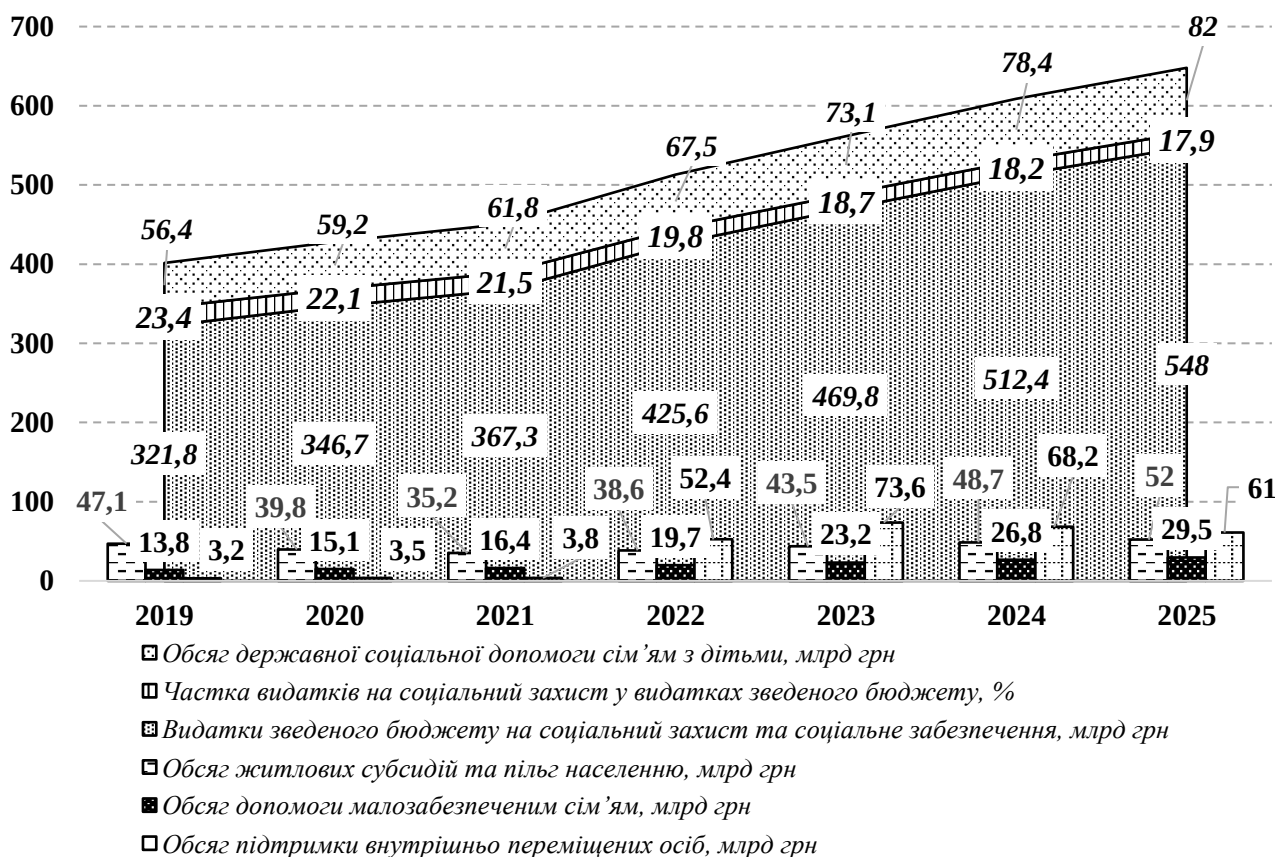


Рис. 1. Динаміка фінансового забезпечення системи державної підтримки населення в Україні у 2019-2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, Міністерства фінансів України, Пенсійного фонду України, Державної служби статистики України та авторськими розрахунками.

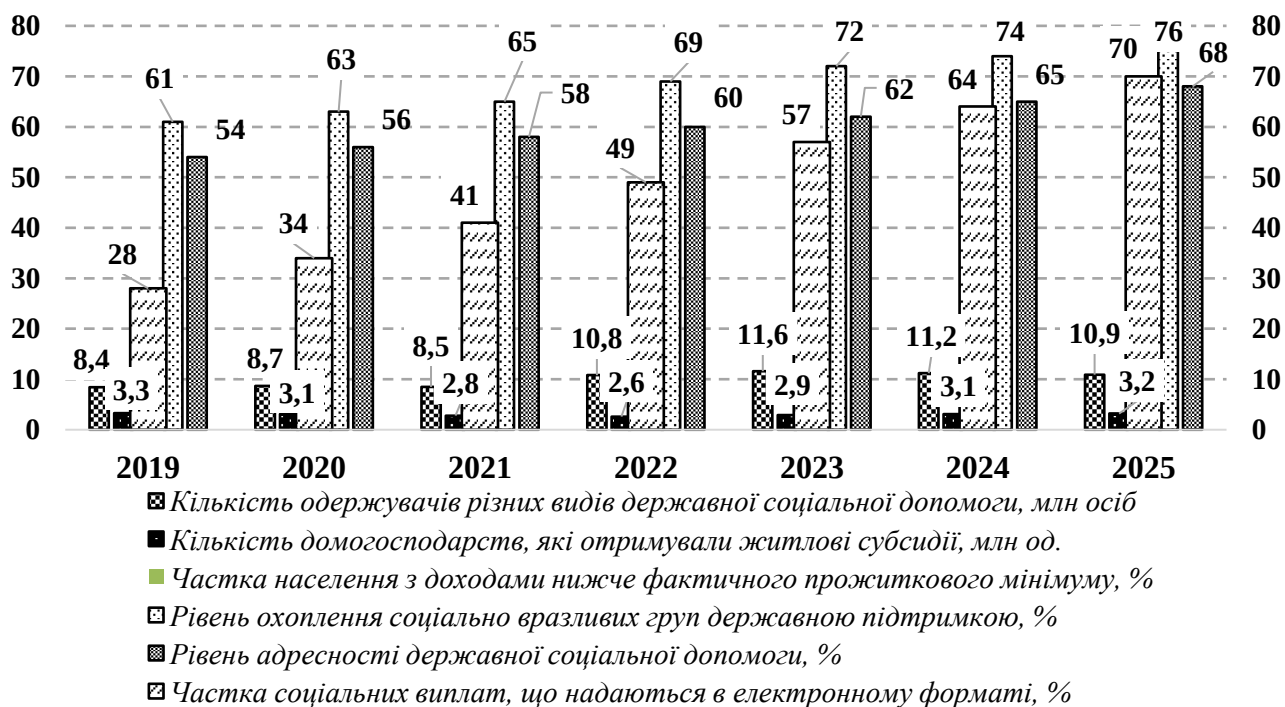


Рис. 2. Динаміка соціально-економічних показників функціонування системи державної підтримки населення в Україні у 2019-2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України, Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, Пенсійного фонду України та авторськими розрахунками.

Дані рис. 2 показують, що у 2019-2025 рр. система державної підтримки населення в Україні характеризувалася розширенням охоплення соціально вразливих груп та поступовим підвищенням адресності соціальної допомоги. Кількість одержувачів різних видів державної соціальної допомоги зросла з 8,4 млн осіб у 2019 р. до 10,9 млн осіб у 2025 р., що свідчить про збільшення масштабів соціальної підтримки в умовах посилення соціальних ризиків.

Позитивною тенденцією є зростання рівня охоплення соціально вразливих груп державною підтримкою з 61 % до 76 %, а також підвищення рівня адресності соціальної допомоги з 54 % до 68 %. Водночас частка населення з доходами нижче фактичного прожиткового мінімуму у 2025 р. залишається вищою, ніж у 2019 р., що вказує на збереження проблеми соціальної вразливості населення. Окремо слід відзначити зростання частки соціальних виплат, що надаються в електронному форматі, з 28 % до 70 %, що свідчить про поступову цифровізацію системи державної підтримки населення.

Отже, сучасний стан функціонування системи державної підтримки населення в Україні характеризується зростанням обсягів фінансового забезпечення, розширенням охоплення соціально вразливих груп, підвищенням адресності соціальної допомоги та цифровізацією процедур її надання. Водночас зберігаються проблеми високого бюджетного навантаження, соціальної вразливості населення, нерівномірного доступу до соціальних послуг та потреби в подальшому підвищенні результативності державної підтримки (табл. 1).

Попри позитивні тенденції у розвитку системи державної підтримки населення, її ефективне функціонування в Україні стримується низкою проблем та обмежень. Вони мають фінансовий, інституційний, організаційний, інформаційний та соціальний характер і безпосередньо впливають на доступність, адресність і результативність соціальної допомоги.

Таблиця 1 – Основні проблеми та обмеження ефективного функціонування системи державної підтримки населення в Україні*

Проблема (обмеження)	Зміст прояву	Наслідки для системи державної підтримки
Обмеженість фінансових ресурсів	Зростання соціальних потреб населення за умов обмежених бюджетних можливостей	Недостатнє покриття потреб вразливих груп та посилення бюджетного навантаження
Недостатня адресність допомоги	Неповне врахування реального доходного, майнового та соціального стану домогосподарств	Ризик неефективного використання бюджетних коштів і зниження результативності підтримки
Фрагментарність інституційної взаємодії	Недостатня координація між органами влади, соціальними службами, громадами та іншими установами	Дублювання функцій, повільний обмін інформацією, зниження якості соціального супроводу
Складність адміністративних процедур	Значна кількість документів, тривалі строки розгляду звернень, складність оформлення допомоги	Зниження доступності соціальної підтримки для окремих категорій населення
Нерівномірний доступ до соціальних послуг	Відмінності у спроможності територіальних громад забезпечувати соціальні сервіси	Територіальна нерівність у доступі до підтримки
Цифрова нерівність	Обмежений доступ частини населення до електронних сервісів і недостатній рівень цифрових навичок	Ускладнення отримання соціальної допомоги через цифрові канали

**Джерело: сформовано автором на основі узагальнення результатів дослідження.*

Однією з ключових проблем є обмеженість фінансових ресурсів в умовах зростання соціальних потреб населення. Воєнні виклики, економічна нестабільність, збільшення кількості

внутрішньо переміщених осіб, зниження доходів частини домогосподарств та розширення кола соціально вразливих груп посилюють навантаження на державний і місцеві бюджети. У таких умовах особливого значення набуває не лише збільшення обсягів фінансування, а й підвищення ефективності розподілу наявних ресурсів.

Важливим обмеженням залишається недостатній рівень адресності окремих інструментів державної підтримки [6, с. 221]. Наявність універсальних або недостатньо диференційованих підходів до надання соціальної допомоги може призводити до нераціонального використання бюджетних коштів і зменшення підтримки саме тих категорій населення, які найбільше її потребують. Тому система державної підтримки має орієнтуватися на точніше оцінювання реальних потреб домогосподарств, їхнього доходного та майнового стану.

Суттєвою проблемою є фрагментарність інституційної взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, соціальними службами, Пенсійним фондом України, центрами зайнятості та іншими установами, залученими до реалізації соціальної політики. Недостатня узгодженість їхніх дій ускладнює обмін інформацією, створює ризики дублювання функцій, збільшує адміністративне навантаження та знижує якість соціального супроводу населення.

Окремого значення набувають організаційні та адміністративні обмеження. Складність процедур оформлення окремих видів допомоги, потреба у значній кількості документів, тривалий розгляд звернень і неоднакова якість надання послуг у різних територіальних громадах знижують доступність державної підтримки для населення. Особливо відчутною ця проблема є для осіб похилого віку, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та громадян, які проживають у віддалених населених пунктах.

Водночас, попри активну цифровізацію соціальної сфери, зберігається проблема цифрової нерівності. Частина населення має обмежений доступ до електронних сервісів або недостатній рівень цифрових навичок, що ускладнює використання онлайн-інструментів для отримання соціальної підтримки [3, с. 152]. Це потребує поєднання цифрових каналів надання послуг із традиційними формами консультування та соціального супроводу.

Отже, основними проблемами та обмеженнями ефективного функціонування системи державної підтримки населення в Україні є обмеженість фінансових ресурсів, недостатня адресність окремих видів допомоги, фрагментарність інституційної взаємодії, складність адміністративних процедур, нерівномірний доступ до соціальних послуг і цифрова нерівність. Подолання цих проблем є необхідною умовою подальшого розвитку системи державної підтримки населення в умовах трансформації соціальної політики України.

Дані табл. 1 свідчать, що проблеми функціонування системи державної підтримки населення мають комплексний характер і не можуть бути вирішені лише шляхом збільшення фінансування. Необхідним є одночасне удосконалення механізмів адресності, підвищення якості інституційної взаємодії, спрощення адміністративних процедур, розвиток соціальних послуг у громадах та забезпечення доступності цифрових сервісів для різних категорій населення.

Таким чином, ефективність системи державної підтримки населення визначається не лише обсягами виділених фінансових ресурсів, а й здатністю держави забезпечити їх цільове, своєчасне та справедливе використання. Саме тому подальший розвиток цієї системи має бути спрямований на подолання виявлених обмежень і формування більш гнучкої, адресної та доступної моделі соціальної підтримки.

Обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку системи державної підтримки населення має базуватися на врахуванні сучасних соціально-економічних викликів, зростання потреб вразливих груп населення, обмеженості бюджетних ресурсів та необхідності підвищення результативності соціальної політики (рис. 3). В умовах трансформації соціальної політики України особливого значення набуває перехід від фрагментарної та переважно компенсаційної моделі підтримки до більш цілісної, адресної, доступної та адаптивної системи.

Першочерговим напрямом розвитку є підвищення адресності державної підтримки населення. Це передбачає удосконалення критеріїв надання соціальної допомоги, точніше врахування реального доходного, майнового та соціального стану домогосподарств, а також спрямування бюджетних ресурсів на підтримку тих категорій населення, які найбільше

потребують допомоги [10, с. 20-21]. Посилення адресності дозволить підвищити ефективність використання соціальних видатків і зменшити ризики нераціонального розподілу бюджетних коштів.



Рис. 3. Пріоритетні напрями розвитку системи державної підтримки населення в умовах трансформації соціальної політики України

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення результатів дослідження.

Важливим пріоритетом є модернізація фінансового забезпечення системи державної підтримки населення. Вона має передбачати оптимізацію структури соціальних видатків, посилення програмно-цільового підходу, оцінювання результативності соціальних програм та концентрацію фінансових ресурсів на напрямках, що мають найбільший соціальний ефект. У цьому контексті важливо забезпечити збалансування між обсягами соціальних зобов'язань держави та реальними фінансовими можливостями бюджету.

Окремого значення набуває цифровізація процедур надання державної підтримки. Розвиток електронних сервісів, інтеграція державних реєстрів, автоматизація перевірки права на отримання допомоги та спрощення процедур звернення громадян можуть суттєво підвищити доступність, прозорість і швидкість надання соціальної підтримки. Водночас цифровізація має поєднуватися із збереженням альтернативних каналів доступу до соціальних послуг для осіб похилого віку, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та громадян із недостатнім рівнем цифрових навичок.

Не менш важливим напрямом є посилення інституційної взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, соціальними службами, Пенсійним фондом України, центрами зайнятості, закладами охорони здоров'я, освітніми установами та громадськими організаціями.

Узгодженість дій цих суб'єктів дасть змогу уникнути дублювання функцій, прискорити обмін інформацією, підвищити якість соціального супроводу та забезпечити більш комплексне реагування на потреби населення.

Важливим пріоритетом розвитку системи державної підтримки населення є розширення доступності соціальних послуг у територіальних громадах. Саме громади є найближчим до населення рівнем реалізації соціальної політики, тому від їхньої фінансової, кадрової та організаційної спроможності залежить якість надання допомоги. У цьому напрямі доцільним є розвиток мережі соціальних сервісів, посилення кадрового потенціалу соціальних служб, запровадження механізмів соціального супроводу та підтримка найбільш вразливих категорій населення на місцевому рівні.

Отже, пріоритетні напрями розвитку системи державної підтримки населення в умовах трансформації соціальної політики України мають охоплювати підвищення адресності допомоги, модернізацію фінансового забезпечення, цифровізацію процедур, посилення інституційної взаємодії та розвиток соціальних послуг у громадах. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню більш ефективної, прозорої, доступної та адаптивної системи державної підтримки населення, здатної своєчасно реагувати на сучасні соціально-економічні виклики.

Дані рис. 3 свідчать, що розвиток системи державної підтримки населення має здійснюватися комплексно, із поєднанням фінансових, інституційних, організаційних і цифрових інструментів. Найбільш важливими напрямами є підвищення адресності допомоги, модернізація фінансового забезпечення, цифровізація процедур надання підтримки та посилення ролі територіальних громад у забезпеченні соціальних послуг.

Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність державної соціальної політики, забезпечити більш раціональне використання бюджетних ресурсів, покращити доступ населення до соціальних послуг та сформувати адаптивну систему державної підтримки, здатну реагувати на сучасні виклики трансформації соціальної політики України.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У результаті проведеного дослідження проаналізовано сучасний стан функціонування системи державної підтримки населення в Україні та обґрунтовано пріоритетні напрями її розвитку в умовах трансформації соціальної політики. Встановлено, що система державної підтримки населення є важливою складовою соціальної політики, спрямованою на соціальний захист громадян, підтримку вразливих груп і зменшення ризиків бідності.

Виявлено, що у 2019-2025 рр. фінансове забезпечення системи державної підтримки населення загалом зростало: видатки зведеного бюджету на соціальний захист та соціальне забезпечення збільшилися з 321,8 млрд грн до 548,0 млрд грн. Водночас частка цих видатків у структурі видатків зведеного бюджету зменшилася з 23,4 % до 17,9 %, що свідчить про посилення бюджетного навантаження та потребу в підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів.

Доведено, що система державної підтримки населення характеризується розширенням охоплення соціально вразливих груп і поступовою модернізацією процедур надання допомоги. Рівень охоплення соціально вразливих груп державною підтримкою зріс із 61 % до 76 %, рівень адресності соціальної допомоги – з 54 % до 68 %, а частка соціальних виплат, що надаються в електронному форматі, – з 28 % до 70 %.

Водночас визначено основні проблеми функціонування системи державної підтримки населення, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, недостатня адресність окремих видів допомоги, фрагментарність інституційної взаємодії, складність адміністративних процедур, нерівномірний доступ до соціальних послуг у громадах та цифрова нерівність.

Обґрунтовано, що пріоритетними напрямами розвитку системи державної підтримки населення мають стати підвищення адресності допомоги, модернізація фінансового забезпечення, цифровізація процедур надання підтримки, посилення інституційної взаємодії, розвиток соціальних послуг у громадах та формування адаптивної моделі соціальної політики. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з удосконаленням підходів до

оцінювання ефективності системи державної підтримки населення та розробленням адаптивних моделей соціальної політики в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Список використаних джерел

1. Банар О. В., Чернега І. І., Понедільчук Т. В., Бурдонос Л. І. Конкурентоспроможність соціального підприємництва та роль фінансового менеджменту у її формуванні. *Інвестиції: практика та досвід*. № 22, листопад 2025. С. 39-45 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.39>.
2. Гуменюк М., Неміш Д. Імплементация зарубіжного досвіду соціального фермерства як шлях активізації розвитку сільського господарства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-119>.
3. Нестерчук Ю. О., Соколюк І. Ю. Соціальне підприємництво в Україні: перспективи для сталого розвитку сільських територій. *Підприємництво та інновації*. Випуск 38, 2025. Видавничий дім «Гельветика», С. 147-154. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.24>.
4. Нестерчук Ю. О., Соколюк І. Ю. Особливості фінансування розвитку соціального підприємництва в Україні. *Агросвіт*. № 23 (грудень 2025), С. 61-71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.23.61>
5. Осіпова А. А., Фротер О. С., Костюк В. С., Гончаренко І. В., Сидоренко О. С. Розвиток підприємництва на селі як пріоритет соціальної політики держави. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Вип. 105. Ч. 2. 2024. С. 231-242. DOI: [10.32782/2415-8240-2024-105-2-231-242](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-231-242).
6. Прокопчук О.Т., Соколюк С.Ю. Соціальна реклама в системі суспільних комунікацій. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. Випуск 105, Ч. 2: Економічні науки, С. 220-230. DOI: [10.32782/2415-8240-2024-105-2-220-230](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-220-230).
7. Прокопчук О.Т., Соколюк С. Ю., Бондаренко Н. В., Улянич Ю.В. Фінансові інструменти та моделі соціального обслуговування населення в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 291-304. DOI: [10.32782/2415-8240-2025-106-2-291-304](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-291-304).
8. Прокопчук О., Соколюк С., Коротеев М., Бондаренко Н. Соціальна робота і фінансове забезпечення: сучасні виклики для місцевого самоврядування. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія Економіка. 2025. 21(42). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-11).
9. Соколюк К. Ю., Додон О. Д., Соколюк І. Ю. Покращення системи соціального захисту населення в кризовий період через призму залучення соціальних підприємств у транспортній галузі. *Економіка і організація управління*. 2024. Вип. 2(20). С. 216–226. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.20>
10. Чернега І. І., Жарун О. В., Панахно Р. В., Майданюк Р. П. Соціальне підприємництво: досвід європейських країн та сучасні тенденції розвитку в Україні. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій. Державний біотехнологічний університет*, 2024. № 2. С. 13-27. DOI: [10.69803/3083-6034-2024-2-13](https://doi.org/10.69803/3083-6034-2024-2-13).

References

1. Banar O. V., Cherna I. I., Ponedilchuk T. V., Burdonos L. I. Competitiveness of social entrepreneurship and the role of financial management in its formation. *Investments: Practice and Experience*. 2025. 22, 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.39>.
2. Humeniuk M., Nemish D. Implementation of foreign experience of social farming as a way to intensify agricultural development. *Economy and Society*. 2024. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-119>.
3. Nesterchuk Yu. O., Sokoliuk I. Yu. Social entrepreneurship in Ukraine: prospects for sustainable development of rural areas. *Entrepreneurship and Innovation*. 2025. 38, 147–154. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.24>.
4. Nesterchuk Yu. O., Sokoliuk I. Yu. Features of financing the development of social entrepreneurship in Ukraine. *Agrosvit*. 2025. 23, 61–71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.23.61>.
5. Osipova A. A., Froter O. S., Kostyuk V. S., Honcharenko I. V., Sydorenko O. S. Development of entrepreneurship in rural areas as a priority of the state social policy. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*. 2024. 105, Part 2, 231–242. DOI: [10.32782/2415-8240-2024-105-2-231-242](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-231-242).

6. Prokopchuk O. T., Sokoliuk S. Yu. Social advertising in the system of public communications. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*. Uman: Publisher Sochinskyi M. M., 2024. 105, Part 2: Economic Sciences, 220–230. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-220-230.

7. Prokopchuk O. T., Sokoliuk S. Yu., Bondarenko N. V., Ulianych Yu. V. Financial instruments and models of social services for the population in Ukraine. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*. 2025. 106, Part 2, 291–304. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-291-304.

8. Prokopchuk O., Sokoliuk S., Korotieiev M., Bondarenko N. Social work and financial support: modern challenges for local self-government. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2025. 21(42). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-11).

9. Sokoliuk K. Yu., Dodon O. D., Sokoliuk I. Yu. Improving the system of social protection of the population in a crisis period through the involvement of social enterprises in the transport sector. *Economics and Organization of Management*. 2024. 2(20), 216–226. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.20>.

10. Cherneha I. I., Zharun O. V., Panakhno R. V., Maidaniuk R. P. Social entrepreneurship: experience of European countries and modern development trends in Ukraine. *Journal of Management, Economics and Technology*. State Biotechnological University. 2024. 2, 13–27. DOI: 10.69803/3083-6034-2024-2-13

Malyovany Mykhailo

Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work,
Uman National University, Uman, Ukraine

Sokoliuk Serhii

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Entrepreneurial and Social Technologies, Uman National University,
Uman, Ukraine

Komisarenko Yevhen

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor in the Department of Entrepreneurial and Social Technologies, Uman National University,
Uman, Ukraine

Melnychenko Dmytro

Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, Department of Entrepreneurial and Social Technologies,
Uman National University,
Uman, Ukraine

DEVELOPMENT OF THE STATE SUPPORT SYSTEM FOR THE POPULATION AMID THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S SOCIAL POLICY

Introduction. *The current transformation of Ukraine's social policy is taking place amid military challenges, economic instability, growing social risks, and an increasing need among the population for government support. It has been established that the system of state support for the population is characterized by a number of problems, including insufficient targeting of certain types of assistance, fragmented institutional coordination, limited financial resources, unequal access to social services, complex administrative procedures, and the digital divide. This reduces the effectiveness of social policy and limits its ability to respond promptly to current socioeconomic challenges. In this regard, there is a growing need to develop the system of state support for the population, aimed at improving its targeting, effectiveness, accessibility, and adaptability.*

Purpose. *The purpose of this study is to analyze the current state of affairs and identify directions for the development of the system of state support for the population amid the transformation of Ukraine's social policy.*

Results. *This article analyzes the current state of the system of state support for the population in Ukraine for 2019-2025. It finds an increase in the volume of financial support for social protection and an expansion of state support coverage for socially vulnerable groups from 61% to 76%. The article substantiates the positive trend toward increasing the targeting of social assistance from 54% to 68%, as well as the growth in the share of social benefits provided electronically, from 28% to 70%. The main problems and constraints hindering the effective functioning of the state support system for the population have been identified, including limited financial resources, insufficient targeting of certain types of assistance, fragmented institutional coordination, complex administrative procedures, uneven access to social services in communities, and the digital divide. Priority areas*

for the development of the state social support system have been identified, including improving the targeting of assistance, modernizing financial support mechanisms, digitizing support delivery procedures, strengthening institutional coordination, developing social services in communities, and establishing an adaptive model of social policy.

Originality. This paper justifies a comprehensive approach to developing the system of state support for the population amid the transformation of Ukraine's social policy, which—unlike a piecemeal consideration of individual social assistance instruments—envisages a combination of financial, institutional, organizational, digital, and social components. Priority areas for modernizing the system of state support for the population are proposed, aimed at improving the targeting, effectiveness, and accessibility of social services, as well as the adaptability of social policy to contemporary challenges.

Conclusion. It has been established that the further development of the system of state support for the population in Ukraine requires a transition from a predominantly compensatory and fragmented model to a more targeted, effective, accessible, and adaptive social policy system. It has been demonstrated that the effectiveness of state support for the population depends not only on the volume of budgetary funding but also on the quality of institutional interaction, the level of targeting of social assistance, the digitization of procedures, and the accessibility of social services in local communities. Future research should focus on refining methodological approaches to evaluating the effectiveness of the state social support system, developing tools to improve the targeting of social assistance, and creating adaptive models of social policy in the context of wartime and postwar challenges.

Keywords: government support for the population; government support system; social policy; transformation of social policy; social support; social protection; social services; targeted assistance; financial support; social vulnerability of the population.

Одержано редакцією: 17.03.2026
Прийнято до публікації: 11.04.2026

УДК 364.013:351.84

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-140-151>

ЯКОВИН Микола Миколайович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

кафедра економіки, Уманський національний університет,

м. Умань, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5249-6179>

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

Досліджено сучасний стан та обґрунтовано пріоритети розвитку соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні в умовах трансформації соціальної політики. Розкрито зміст державної підтримки населення як сукупності фінансових, інституційних, організаційних та управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення соціального захисту громадян, зменшення соціальної вразливості та посилення соціально-економічної стійкості домогосподарств. Проаналізовано динаміку основних показників функціонування системи державної підтримки населення у 2019-2025 рр. Встановлено зростання обсягів фінансового забезпечення соціального захисту, розширення кількості одержувачів різних видів державної соціальної допомоги та підвищення рівня охоплення соціально вразливих груп державною підтримкою з 61 % до 76 %. Обґрунтовано позитивну динаміку адресності державної соціальної допомоги, рівень якої зріс із 54 % до 68 %, а також цифровізації процедур надання соціальних виплат, частка яких в електронному форматі збільшилася з 28 % до 70 %. Це свідчить про поступову модернізацію механізмів реалізації соціальної політики. Виявлено проблеми, що обмежують ефективність соціально-економічного механізму державної підтримки населення, зокрема недостатню адресність окремих інструментів, нерівномірний доступ до соціальних послуг, складність адміністративних процедур, фрагментарність інституційної взаємодії та обмеженість фінансових ресурсів. Обґрунтовано пріоритети розвитку механізму, серед яких підвищення адресності соціальної допомоги, модернізація фінансового забезпечення, цифровізація процедур соціальної підтримки, посилення інституційної взаємодії та розвиток соціальних послуг у громадах.

Ключові слова: державна підтримка населення; соціально-економічний механізм; соціальна політика; соціальна підтримка; соціальний захист; адресність допомоги; фінансово-інституційне забезпечення; трансформація соціальної політики; соціально-економічна стійкість.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується посиленням соціально-економічних викликів, що зумовлюють необхідність удосконалення системи державної підтримки населення. В умовах трансформації соціальної політики особливого значення набуває соціально-економічний механізм державної підтримки, який має забезпечувати своєчасне реагування на потреби населення, підвищення адресності соціальної допомоги, ефективне використання бюджетних ресурсів та посилення соціальної стійкості домогосподарств.

Актуальність проблеми посилюється впливом воєнних викликів, економічної нестабільності, зростанням соціальних ризиків, погіршенням матеріального становища частини населення та збільшенням потреби у соціальному захисті вразливих груп. У таких умовах державна підтримка населення виступає не лише інструментом соціального захисту, а й важливим чинником забезпечення соціальної безпеки, зменшення рівня бідності, підтримки купівельної спроможності громадян і стабілізації соціально-економічного розвитку країни.

Водночас чинний соціально-економічний механізм державної підтримки населення в Україні характеризується низкою проблем, серед яких недостатній рівень адресності окремих видів допомоги, складність адміністративних процедур, фрагментарність інституційної

взаємодії, обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірність доступу населення до соціальних послуг та недостатня результативність окремих інструментів соціальної підтримки. Це знижує ефективність державної соціальної політики та ускладнює досягнення її ключових цілей.

Особливої актуальності набуває необхідність дослідження сучасного стану та пріоритетів розвитку соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні. Важливим є визначення його фінансових, інституційних та організаційних особливостей, оцінювання ефективності інструментів соціальної підтримки, а також обґрунтування напрямів підвищення їх адресності, результативності й адаптивності до сучасних соціально-економічних умов. Недостатнє наукове обґрунтування цих питань обмежує можливості формування дієвої моделі державної підтримки населення та посилення соціально-економічної стійкості українського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Проблематика розвитку соціально-економічного механізму державної підтримки населення, його фінансового, інституційного та організаційного забезпечення є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних учених. Окремі аспекти фінансового забезпечення територіальних громад, розвитку місцевого самоврядування, соціального обслуговування населення, цифровізації управлінських процесів та підвищення стійкості соціально-економічних систем досліджували В. Грушко, Р. Ковчар [1], О. О. Лобик [2], І. І. Онищук [3], Л. О. Першко [4], О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюк та співавтори [5-7], М. І. Мостов'як [8], Л. В. Смолій, М. І. Мостов'як [9], В. О. Черелюк [10], Ю. В. Шинкарьов [11].

У працях О. О. Лобик [2], І. І. Онищук [3] та Л. О. Першко [4] розкрито питання управління фінансовим потенціалом територіальних громад, фінансового забезпечення просторового розвитку місцевого самоврядування та функціонування місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. Зазначені дослідження є важливими для обґрунтування фінансово-інституційних засад державної підтримки населення, оскільки саме спроможність територіальних громад значною мірою визначає доступність соціальних послуг, якість соціального супроводу та результативність підтримки населення на місцевому рівні.

Вагомий внесок у дослідження соціальної сфери зроблено у працях О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюка та співавторів [5-7]. У них розглянуто роль соціальної реклами в системі суспільних комунікацій, фінансові інструменти й моделі соціального обслуговування населення, а також сучасні виклики соціальної роботи та фінансового забезпечення для місцевого самоврядування. Наукові положення цих праць підкреслюють необхідність поєднання фінансових, організаційних, комунікаційних та інституційних інструментів для підвищення ефективності соціальної підтримки населення.

Окремі аспекти функціонування соціально-економічних систем в умовах цифровізації та трансформації управлінських процесів висвітлено у працях В. О. Черелюк [10] і Ю. В. Шинкарьова [11]. Дослідники акцентують увагу на організаційному забезпеченні управління ризиками та методичному інструментарії управління фінансовими ризиками в процесі цифрової трансформації бізнесу. Ці підходи є важливими для розвитку сучасного механізму державної підтримки населення, оскільки цифрові інструменти можуть сприяти підвищенню адресності соціальної допомоги, прозорості процедур, інтеграції інформаційних систем та оптимізації адміністрування соціальних виплат.

У дослідженнях В. Грушка, Р. Ковчара [1], М. І. Мостов'яка [8], Л. В. Смолій і М. І. Мостов'яка [9] розглянуто питання розвитку економічних систем, глобальних ланцюгів вартості, експортного потенціалу та технологічної трансформації. Хоча ці праці безпосередньо не зосереджені на державній підтримці населення, їх положення мають значення для розуміння ширшого соціально-економічного контексту, у межах якого формується державна соціальна політика, фінансова спроможність держави та можливості забезпечення стійкості домогосподарств.

Разом із тим, попри наявність значної кількості наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного аналізу сучасного стану соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні, оцінювання його впливу на соціально-економічну

стійкість домогосподарств та обґрунтування пріоритетів подальшого розвитку. Подальшого наукового опрацювання потребує формування цілісного підходу, який би поєднував фінансове забезпечення, інституційну взаємодію, адресність соціальної допомоги, цифровізацію процедур та розвиток соціальних послуг у громадах. Саме це визначає актуальність дослідження сучасного стану та пріоритетів розвитку соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні.

Метою статті є дослідження сучасного стану та обґрунтування пріоритетів розвитку соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні в умовах трансформації соціальної політики.

Викладення основного матеріалу дослідження. Державна підтримка населення є важливою складовою соціальної політики держави, спрямованою на забезпечення соціального захисту громадян, зменшення рівня соціальної вразливості, підтримку домогосподарств у складних життєвих обставинах та посилення соціально-економічної стійкості суспільства. В умовах сучасних трансформацій соціальної політики України значення державної підтримки населення суттєво зростає, оскільки саме вона виступає одним із ключових інструментів реагування на соціальні ризики, економічну нестабільність, наслідки воєнних викликів і погіршення матеріального становища окремих груп населення.

Соціально-економічний механізм державної підтримки населення доцільно розглядати як сукупність фінансових, інституційних, організаційних та управлінських інструментів, за допомогою яких держава забезпечує реалізацію соціальних гарантій, надання соціальної допомоги, соціальних послуг, субсидій, пільг та інших форм підтримки громадян [1, с. 10-11; 3, с. 84]. Ефективність такого механізму залежить не лише від обсягу бюджетного фінансування, а й від рівня адресності допомоги, прозорості процедур, якості інституційної взаємодії, доступності соціальних послуг та здатності системи швидко адаптуватися до змін соціально-економічного середовища.

Сучасний стан державної підтримки населення в Україні характеризується поєднанням значного соціального навантаження на державний бюджет і потребою в підвищенні результативності використання наявних ресурсів. З одного боку, система соціальної підтримки виконує важливу стабілізаційну функцію, забезпечуючи допомогу соціально вразливим категоріям населення та підтримуючи мінімальний рівень добробуту домогосподарств. З іншого боку, зберігаються проблеми недостатньої адресності окремих видів допомоги, складності адміністративних процедур, фрагментарності інституційної взаємодії та нерівномірного доступу населення до соціальних послуг.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває аналіз сучасного стану функціонування соціально-економічного механізму державної підтримки населення, визначення його ефективності та впливу на соціально-економічну стійкість домогосподарств, а також обґрунтування пріоритетів подальшого розвитку. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити не лише наявні інструменти соціальної підтримки, а й напрями їх модернізації відповідно до сучасних потреб населення та трансформації соціальної політики України.

Для аналізу сучасного стану функціонування соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні доцільно враховувати його фінансову, інституційну, організаційну та соціальну складові. Такий механізм охоплює систему соціальних виплат, пільг, субсидій, соціальних послуг, програм підтримки вразливих категорій населення, а також діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, які забезпечують практичну реалізацію державної соціальної політики.

Сучасний стан державної підтримки населення в Україні формується під впливом складних соціально-економічних умов, зокрема воєнних викликів, зростання соціальної вразливості окремих груп населення, посилення навантаження на державний бюджет, демографічних змін і необхідності підтримки домогосподарств, які втратили частину доходів або опинилися у складних життєвих обставинах. У цих умовах соціально-економічний механізм державної підтримки виконує не лише компенсаційну, а й стабілізаційну функцію, спрямовану на

збереження мінімального рівня добробуту населення та підтримання соціальної стійкості суспільства.

Важливою особливістю функціонування цього механізму є поєднання різних форм підтримки населення. До них належать грошові соціальні виплати, житлові субсидії, пільги, допомога малозабезпеченим сім'ям, підтримка осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми, безробітних та інших соціально вразливих категорій. Водночас ефективність таких інструментів залежить від рівня адресності допомоги, своєчасності її надання, прозорості процедур, доступності соціальних послуг і спроможності інституцій оперативно реагувати на зміну потреб населення.

Разом із тим чинний соціально-економічний механізм державної підтримки населення має низку проблем. Серед них доцільно виокремити недостатній рівень адресності окремих видів допомоги, складність адміністративних процедур, фрагментарність інформаційної взаємодії між установами, нерівномірний доступ населення до соціальних послуг у різних територіальних громадах, а також обмеженість фінансових ресурсів для повного покриття зростаючих соціальних потреб [6, с. 292; 8, с. 73]. Наявність цих проблем знижує результативність державної підтримки та ускладнює її адаптацію до сучасних соціально-економічних викликів.

Отже, сучасний стан функціонування соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні можна охарактеризувати як такий, що поєднує значну соціальну значущість із потребою подальшої модернізації. З одного боку, система державної підтримки залишається важливим інструментом соціального захисту населення та стабілізації домогосподарств. З іншого боку, її подальший розвиток потребує посилення адресності, підвищення ефективності використання бюджетних коштів, удосконалення інституційної взаємодії та розширення доступності соціальних послуг.

Для більш повного аналізу сучасного стану функціонування соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні доцільно розглянути динаміку основних фінансових, інституційних та соціально-економічних показників у 2019-2025 рр. (рис. 1). Такий підхід дає змогу оцінити масштаби державної соціальної підтримки, рівень бюджетного навантаження, охоплення населення соціальними програмами, а також результативність впливу соціальної політики на добробут домогосподарств.

Дані рис. 1 свідчать, що у 2019-2025 рр. фінансове забезпечення державної підтримки населення в Україні загалом зростало. Видатки зведеного бюджету на соціальний захист та соціальне забезпечення збільшилися з 321,8 млрд грн у 2019 р. до 548,0 млрд грн у 2025 р., що свідчить про посилення ролі соціальної підтримки в умовах зростання соціально-економічних ризиків. Особливо помітним є збільшення обсягів допомоги малозабезпеченим сім'ям та підтримки внутрішньо переміщених осіб, що пов'язано з воєнними викликами, погіршенням матеріального становища частини населення та зростанням потреби у соціальному захисті.

Водночас частка видатків на соціальний захист у загальній структурі видатків зведеного бюджету зменшилася з 23,4 % у 2019 р. до 17,9 % у 2025 р. Це свідчить про зростання загального бюджетного навантаження та конкуренцію між різними напрямками державного фінансування. Позитивною тенденцією є збільшення частки соціальних виплат, що надаються в електронному форматі, з 28 % до 70 %, що вказує на поступову цифровізацію інституційного забезпечення державної підтримки населення.

Поряд із фінансово-інституційними показниками важливе значення має оцінювання соціально-економічної результативності державної підтримки населення, зокрема її впливу на охоплення вразливих груп, адресність допомоги, підтримку домогосподарств і зменшення соціальної вразливості. Динаміку основних соціально-економічних показників результативності державної підтримки населення в Україні у 2019-2025 рр. наведено на рис. 2.

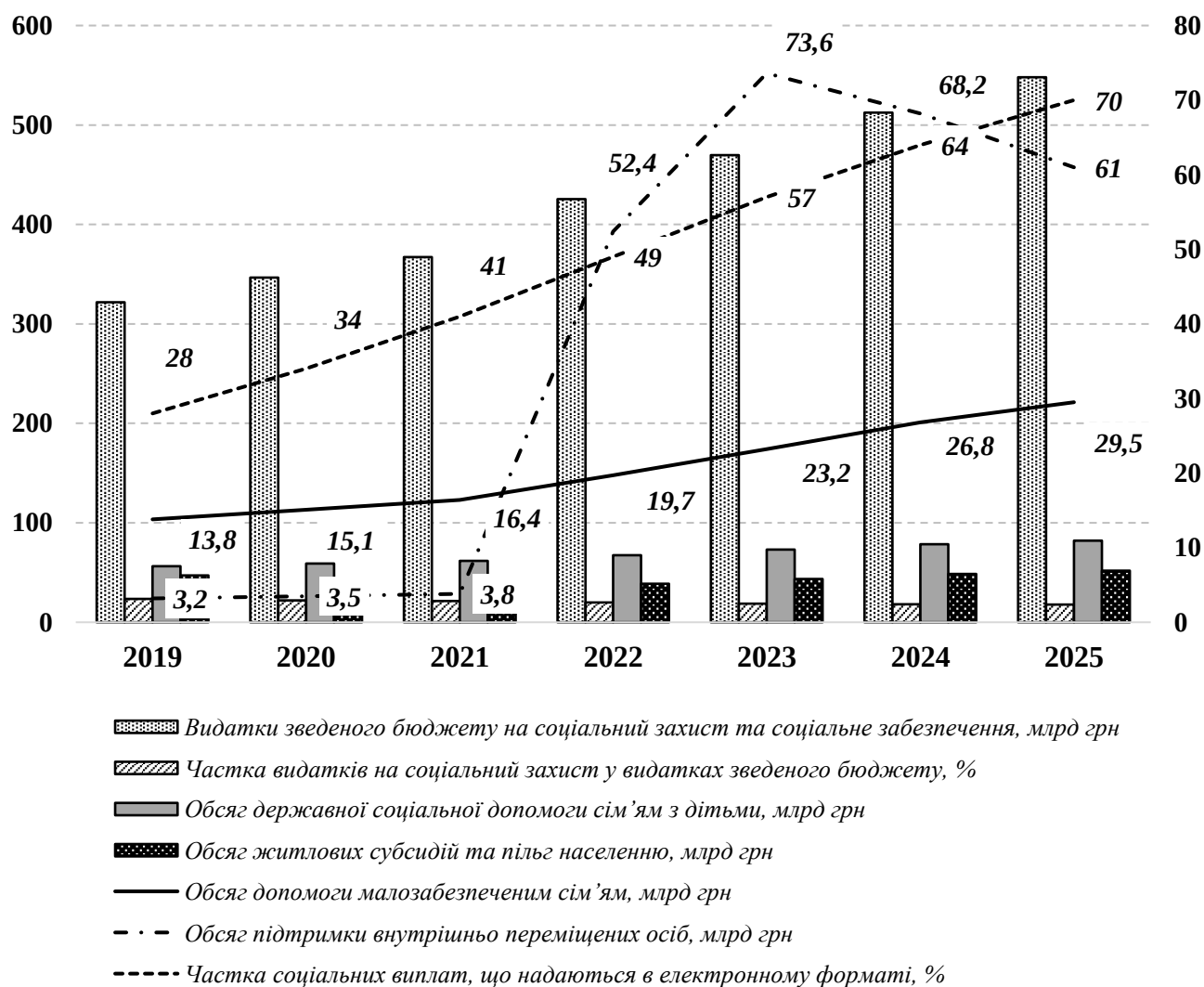


Рис. 1. Динаміка фінансово-інституційного забезпечення державної підтримки населення в Україні у 2019-2025 рр

Джерело: сформовано автором за даними Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, Міністерства фінансів України, Пенсійного фонду України, Державної служби статистики України та авторськими розрахунками.

Дані рис. 2 показують, що у 2019-2025 рр. державна підтримка населення в Україні відігравала важливу роль у забезпеченні соціально-економічної стійкості домогосподарств. Кількість одержувачів різних видів державної соціальної допомоги зросла з 8,4 млн осіб у 2019 р. до 10,9 млн осіб у 2025 р., що свідчить про розширення масштабів соціальної підтримки в умовах посилення соціальних ризиків. Водночас кількість домогосподарств, які отримували житлові субсидії, залишалася відносно стабільною, що підтверджує збереження значення цього інструменту для підтримки платоспроможності населення.

Позитивною тенденцією є зростання рівня охоплення соціально вразливих груп державною підтримкою з 61 % у 2019 р. до 76 % у 2025 р., а також підвищення рівня адресності соціальної допомоги з 54 % до 68 %. Це свідчить про поступове вдосконалення механізмів надання підтримки та орієнтацію соціальної політики на більш точне врахування потреб населення. Водночас частка населення з доходами нижче фактичного прожиткового мінімуму у 2025 р. залишається вищою, ніж у 2019 р., що вказує на збереження проблеми соціальної вразливості та необхідність подальшого підвищення результативності державної підтримки населення.

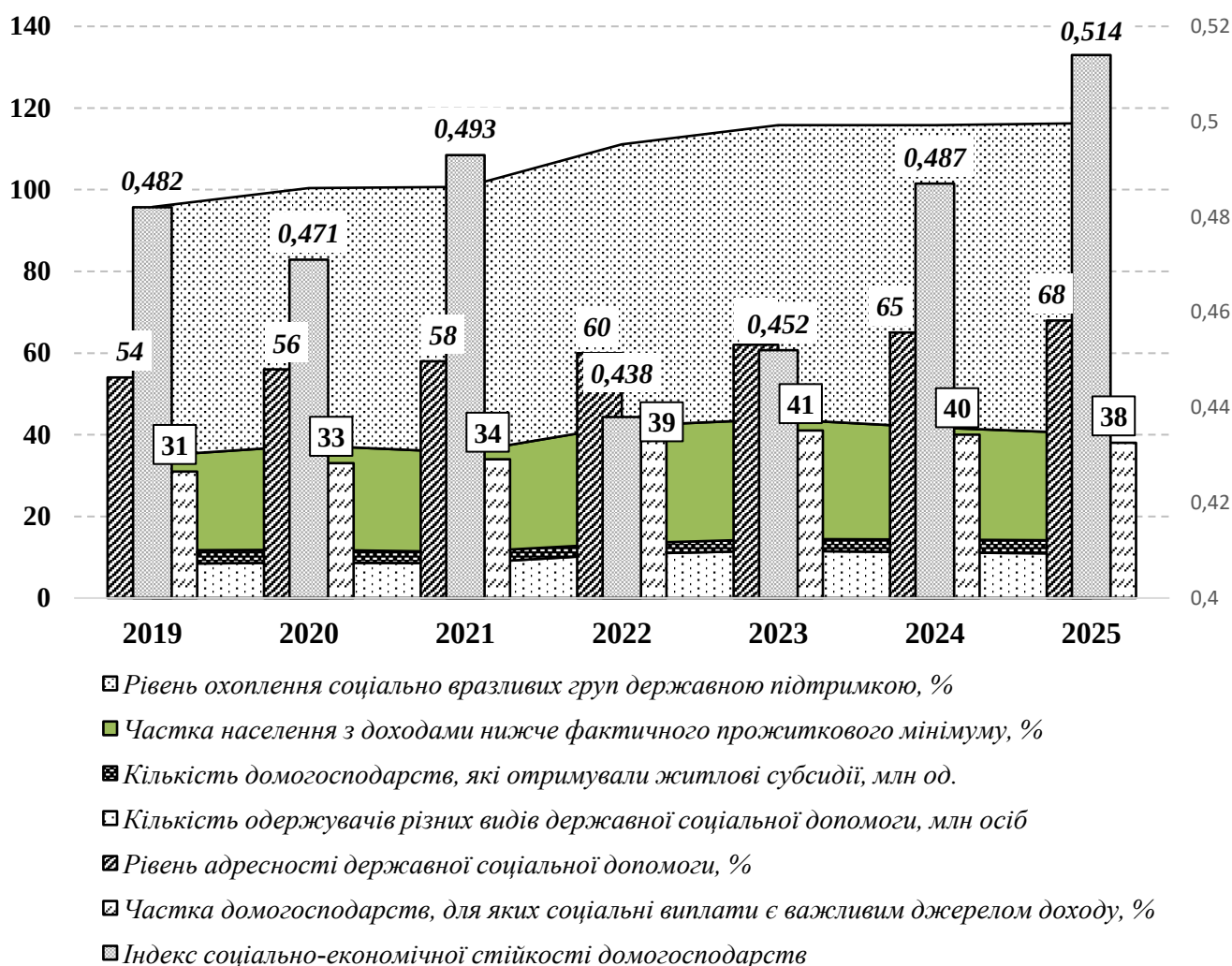


Рис. 2. Динаміка соціально-економічних показників результативності державної підтримки населення в Україні у 2019-2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України, Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, Пенсійного фонду України та авторськими розрахунками.

Отже, сучасний стан функціонування соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні характеризується одночасним зростанням фінансових обсягів соціальної підтримки, розширенням охоплення соціально вразливих груп та поступовою цифровізацією процедур надання допомоги. Водночас зберігаються проблеми обмеженої адресності окремих інструментів, високого бюджетного навантаження, соціальної вразливості домогосподарств та потреби в подальшій модернізації інституційного забезпечення соціальної політики.

Ефективність системи державної підтримки населення доцільно оцінювати не лише за обсягами бюджетного фінансування, а й за її здатністю реально впливати на добробут домогосподарств, знижувати рівень соціальної вразливості, підтримувати платоспроможність населення та забезпечувати доступ до базових соціальних послуг. У цьому контексті важливими критеріями ефективності є адресність допомоги, рівень охоплення соціально вразливих груп, своєчасність надання підтримки, частка соціальних трансфертів у доходах домогосподарств та вплив соціальних виплат на зменшення ризику бідності (рис. 3).

Державна підтримка населення виконує важливу стабілізаційну функцію, особливо в умовах воєнних викликів, економічної нестабільності та зростання соціальних ризиків. Для значної частини домогосподарств соціальні виплати, субсидії, пільги та інші форми допомоги є важливим джерелом підтримки поточного споживання, оплати житлово-комунальних послуг, забезпечення базових потреб і зменшення фінансового навантаження. Саме тому

результативність державної підтримки безпосередньо впливає на соціально-економічну стійкість домогосподарств.

Водночас ефективність системи державної підтримки населення залежить від того, наскільки її інструменти спрямовані саме на ті групи населення, які найбільше потребують допомоги. Недостатня адресність, складність процедур отримання підтримки, обмежений доступ до соціальних послуг у територіальних громадах та фрагментарність інформаційної взаємодії між установами можуть знижувати реальний вплив соціальної політики на добробут домогосподарств.

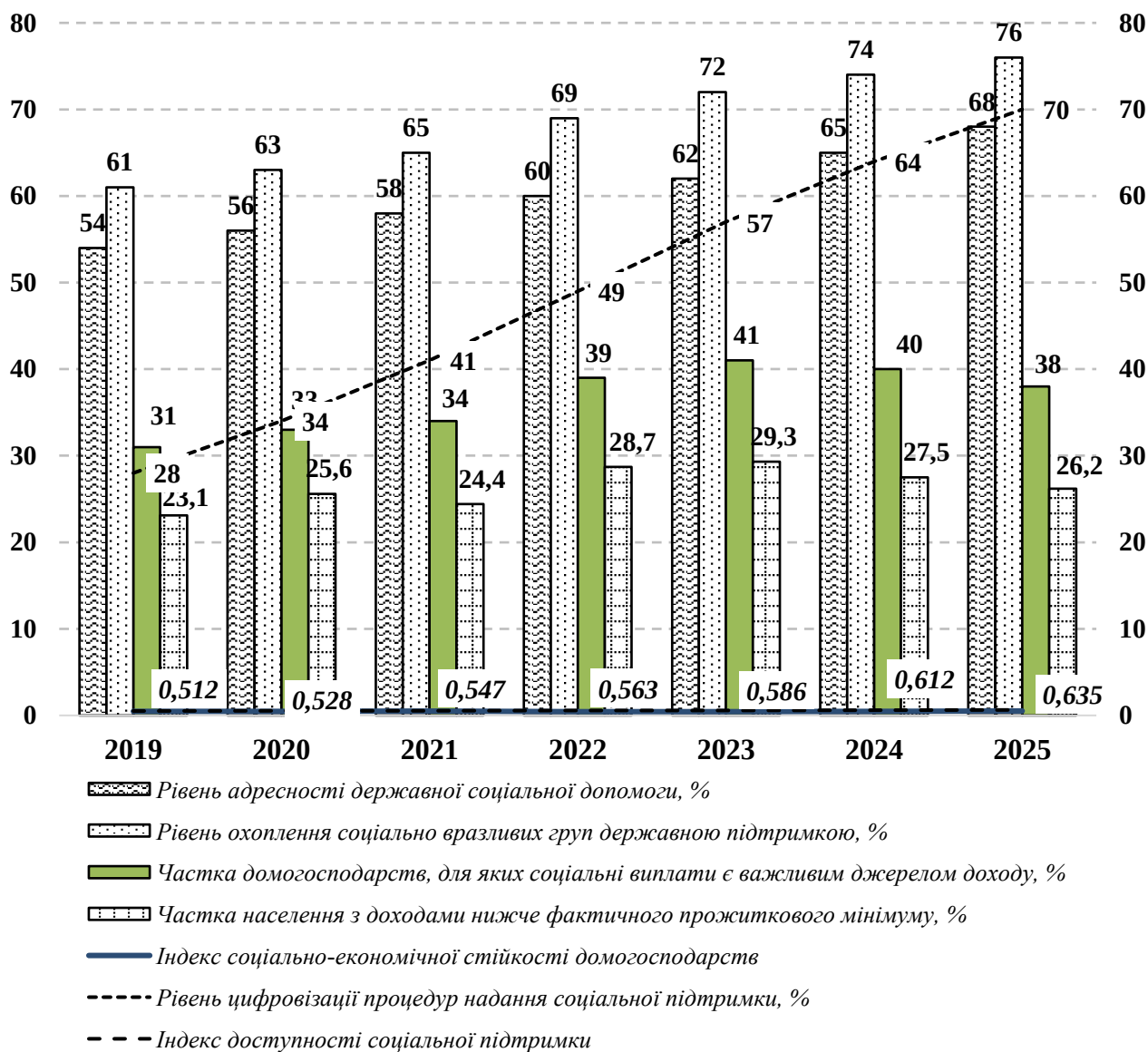


Рис. 3. Оцінка ефективності державної підтримки населення та її впливу на соціально-економічну стійкість домогосподарств в Україні у 2019-2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України, Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, Пенсійного фонду України та авторськими розрахунками.

Дані табл. 3 свідчать, що у 2019-2025 рр. ефективність системи державної підтримки населення в Україні поступово підвищувалася за окремими напрямками. Зокрема, рівень адресності державної соціальної допомоги зріс з 54 % у 2019 р. до 68 % у 2025 р., а рівень охоплення соціально вразливих груп державною підтримкою – з 61 % до 76 %. Це свідчить про

поступове вдосконалення механізмів ідентифікації потреб населення та посилення орієнтації соціальної політики на підтримку найбільш вразливих категорій громадян.

Позитивною тенденцією є також зростання рівня цифровізації процедур надання соціальної підтримки з 28 % у 2019 р. до 70 % у 2025 р. Це сприяє підвищенню доступності соціальних послуг, спрощенню адміністративних процедур, скороченню часу розгляду звернень та підвищенню прозорості взаємодії між громадянами й органами соціального захисту. Водночас збереження значної частки населення з доходами нижче фактичного прожиткового мінімуму свідчить про те, що державна підтримка населення поки що не повною мірою компенсує вплив соціально-економічних ризиків на добробут домогосподарств.

Індекс соціально-економічної стійкості домогосподарств у 2019-2025 рр. демонстрував нестабільну динаміку. Його зниження у 2022 р. до 0,438 було зумовлене посиленням воєнних, економічних і соціальних ризиків, зменшенням доходів частини населення та зростанням потреби у державній підтримці. Водночас поступове відновлення показника до 0,514 у 2025 р. свідчить про часткову стабілізацію соціально-економічного становища домогосподарств та позитивний вплив соціальних виплат, субсидій і програм підтримки на їхню здатність адаптуватися до складних умов.

Отже, система державної підтримки населення в Україні має важливий вплив на соціально-економічну стійкість домогосподарств, оскільки забезпечує часткову компенсацію втрат доходів, підтримку базового рівня споживання та зменшення соціальної вразливості. Водночас її ефективність залишається обмеженою через збереження проблеми бідності, нерівномірний доступ до соціальних послуг, складність окремих адміністративних процедур та потребу в подальшому підвищенні адресності соціальної допомоги. Це зумовлює необхідність обґрунтування пріоритетів подальшого розвитку соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні.

Обґрунтування пріоритетів розвитку соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні має базуватися на результатах аналізу його сучасного стану, ефективності та впливу на соціально-економічну стійкість домогосподарств (табл. 1). В умовах трансформації соціальної політики особливого значення набуває перехід від переважно компенсаційної моделі підтримки до більш адресної, результативної та адаптивної системи, здатної оперативно реагувати на зміни соціально-економічного середовища.

Ключовим пріоритетом є підвищення адресності державної підтримки населення. Це передбачає удосконалення механізмів ідентифікації потреб домогосподарств, оновлення критеріїв надання соціальної допомоги, посилення обліку реального майнового та доходного стану отримувачів, а також спрямування ресурсів насамперед на підтримку найбільш вразливих категорій населення. Такий підхід дозволить підвищити результативність соціальних видатків і зменшити ризик неефективного використання бюджетних коштів.

Важливим напрямом розвитку є модернізація фінансового забезпечення державної підтримки населення. Зростання соціальних потреб в умовах воєнних викликів та економічної нестабільності потребує не лише збільшення обсягів фінансування, а й підвищення ефективності розподілу наявних ресурсів. Доцільним є посилення програмно-цільового підходу, регулярне оцінювання результативності соціальних програм, пріоритизація видатків за рівнем соціального ефекту та розширення фінансової спроможності територіальних громад у сфері соціального захисту.

Окремого значення набуває цифровізація соціальної підтримки населення. Розвиток електронних сервісів, інтеграція державних реєстрів, автоматизація перевірки права на допомогу, спрощення процедур подання заяв і цифровий обмін даними між установами можуть суттєво підвищити доступність, прозорість і швидкість надання соціальної підтримки. Водночас цифровізація має поєднуватися із забезпеченням доступу до соціальних послуг для осіб, які мають обмежені цифрові навички або проживають у громадах із недостатньо розвиненою інфраструктурою.

Не менш важливим пріоритетом є посилення інституційної взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, соціальними службами, Пенсійним фондом

України, центрами зайнятості, закладами охорони здоров'я, освітніми установами та громадськими організаціями. Формування узгодженої міжвідомчої взаємодії дозволить уникнути дублювання функцій, підвищити якість соціального супроводу та забезпечити комплексне реагування на потреби населення.

Таблиця 1 – Пріоритети розвитку соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні*

Пріоритет розвитку	Зміст пріоритету	Очікуваний результат
Підвищення адресності соціальної допомоги	Удосконалення критеріїв надання підтримки, оцінювання реальних потреб домогосподарств, спрямування ресурсів на найбільш вразливі групи населення	Зростання результативності соціальних виплат і зменшення неефективного використання бюджетних коштів
Модернізація фінансового забезпечення	Оптимізація структури соціальних видатків, програмно-цільове фінансування, оцінювання соціального ефекту програм	Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів і стабільності соціальної підтримки
Цифровізація процедур соціальної підтримки	Розвиток електронних сервісів, інтеграція реєстрів, автоматизація обміну даними, спрощення процедур звернення	Підвищення доступності, прозорості та швидкості надання соціальної допомоги
Посилення інституційної взаємодії	Узгодження діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, соціальних служб та громадських організацій	Зменшення дублювання функцій і підвищення якості соціального супроводу
Розвиток соціальних послуг у громадах	Розширення мережі соціальних сервісів, підтримка вразливих категорій населення на місцевому рівні	Забезпечення територіальної доступності соціальної підтримки
Підвищення соціально-економічної стійкості домогосподарств	Поєднання грошової допомоги, соціальних послуг, зайнятості та підтримки доходів	Зменшення соціальної вразливості та посилення здатності домогосподарств адаптуватися до кризових умов

*Джерело: сформовано автором на основі узагальнення результатів дослідження.

Отже, розвиток соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні має бути спрямований на підвищення адресності, результативності, фінансової збалансованості, цифрової доступності та інституційної узгодженості системи соціальної підтримки. Реалізація цих пріоритетів сприятиме підвищенню соціально-економічної стійкості домогосподарств, зменшенню соціальної вразливості населення та формуванню більш ефективної моделі соціальної політики.

Дані табл. 1 свідчать, що пріоритети розвитку соціально-економічного механізму державної підтримки населення мають комплексний характер і охоплюють фінансові, інституційні, організаційні та цифрові напрями модернізації. Найважливішими серед них є підвищення адресності соціальної допомоги, оптимізація фінансового забезпечення, цифровізація процедур надання підтримки та посилення міжвідомчої взаємодії.

Реалізація зазначених пріоритетів дозволить перейти від фрагментарної системи соціальної підтримки до більш цілісної та результативної моделі, орієнтованої на реальні потреби населення. Це сприятиме підвищенню ефективності державної соціальної політики, зміцненню

соціально-економічної стійкості домогосподарств і формуванню більш адаптивного механізму реагування на сучасні соціальні ризики.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У результаті проведеного дослідження проаналізовано сучасний стан функціонування соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні та обґрунтовано пріоритети його розвитку в умовах трансформації соціальної політики. Встановлено, що державна підтримка населення залишається важливим інструментом соціального захисту, стабілізації домогосподарств і зменшення соціальної вразливості в умовах воєнних, економічних і демографічних викликів.

Виявлено, що у 2019-2025 рр. фінансове забезпечення державної підтримки населення загалом зростало: видатки зведеного бюджету на соціальний захист та соціальне забезпечення збільшилися з 321,8 млрд грн до 548,0 млрд грн. Водночас частка цих видатків у загальній структурі видатків зведеного бюджету зменшилася з 23,4 % до 17,9 %, що свідчить про зростання бюджетного навантаження та потребу в підвищенні ефективності використання соціальних ресурсів.

Доведено, що система державної підтримки населення має вагомий вплив на соціально-економічну стійкість домогосподарств. Кількість одержувачів різних видів державної соціальної допомоги зростає з 8,4 млн осіб у 2019 р. до 10,9 млн осіб у 2025 р., а рівень охоплення соціально вразливих груп державною підтримкою – з 61 % до 76 %. Позитивною є також динаміка підвищення адресності соціальної допомоги з 54 % до 68 % та зростання частки соціальних виплат, що надаються в електронному форматі, з 28 % до 70 %.

Водночас ефективність соціально-економічного механізму державної підтримки населення обмежують збереження значної частки населення з доходами нижче фактичного прожиткового мінімуму, нерівномірний доступ до соціальних послуг, складність адміністративних процедур, фрагментарність інституційної взаємодії та обмеженість фінансових ресурсів. Індекс соціально-економічної стійкості домогосподарств знизився до 0,438 у 2022 р., проте у 2025 р. зріс до 0,514, що свідчить про часткову стабілізацію становища домогосподарств.

Обґрунтовано, що пріоритетами розвитку соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні мають стати підвищення адресності соціальної допомоги, модернізація фінансового забезпечення, цифровізація процедур соціальної підтримки, посилення інституційної взаємодії та розвиток соціальних послуг у громадах.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з удосконаленням методичних підходів до оцінювання ефективності державної підтримки населення, розробленням індикаторів соціально-економічної стійкості домогосподарств і формуванням моделей фінансово-інституційного забезпечення соціальної підтримки.

Список використаних джерел

1. Грушко В., Ковчар Р. Сучасне розуміння глобальних ланцюгів вартості. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1 (69). С. 9–14. doi: 10.31732/2663-2209-2022-69-9-14.
2. Лобик О. О. Управління фінансовим потенціалом територіальних громад: виклики та можливості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35(74), № 6. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/17>.
3. Онищук І. І. Інструменти фінансового забезпечення просторового розвитку місцевого самоврядування. *Економічний простір*. 2025. Вип. 198. С. 82–91. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.82-91>.
4. Першко Л. О. Управління місцевими бюджетами в умовах фінансової децентралізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Вип. 4(2). С. 229–234. DOI: [10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-39](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-39).
5. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Соціальна реклама в системі суспільних комунікацій. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. Випуск 105, Ч. 2: Економічні науки, С. 220-230. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-220-230.

6. Прокопчук О.Т., Соколюк С. Ю., Бондаренко Н. В., Улянич Ю.В. Фінансові інструменти та моделі соціального обслуговування населення в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 291-304. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-291-304.

7. Прокопчук О., Соколюк С., Коротеєв М., Бондаренко Н. Соціальна робота і фінансове забезпечення: сучасні виклики для місцевого самоврядування. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія Економіка. 2025. 21(42). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-11).

8. Мостов'як М.І. Стан та проблеми експорту агропродовольчої продукції в Україні. *Збірник наукових праць УНУС*. 2023. Вип. 102. Ч. 2. С. 72-82. URL: <https://journal.udau.edu.ua/arxiv-nomerv/2023/vipusk-102-chastina-2/stan-ta-problemi-eksportu-agroprodovolchoi-produkcii-v-ukraini.html>, DOI: 10.32782/2415-8240-2023-102-2-72-82.

9. Смолій Л.В., Мостов'як М.І. Диверсифікаційні пріоритети та напрями технологічної трансформації агропродовольчого експорту України. *Збірник наукових праць УНУС*. 2025. Вип. 106, Ч.2. С. 417-431. <https://journal.udau.edu.ua/arxiv-nomerv/2025/vipusk-106-chastina-2/diversifikacijni-prioriteti-ta-napryami-tehnologichnoi-transformacii-agroprodovolchogo-eksportu-ukraini.html>, DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-417-431>.

10. Черелюк В. О. Організаційне забезпечення ризик-менеджменту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. DOI: 10.18664/btie.88.324925.

11. Шинкарьов Ю. В. Методичний інструментарій управління фінансовими ризиками в процесі цифрової трансформації бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*. 20203. 52, С. 136–144. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.136.144>.

References

1. Hrushko V., Kovchar R. Modern understanding of global value chains. *Scientific Notes of "KROK" University*. 2023. 1(69), 9–14. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-69-9-14.

2. Lobyk O. O. Management of the financial potential of territorial communities: challenges and opportunities. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Management and Administration*. 2024. 35(74), 6, 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/17>.

3. Onyshchuk I. I. Instruments of financial support for the spatial development of local self-government. *Economic Space*. 2025. 198, 82–91. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.82-91>.

4. Pershko L. O. Management of local budgets in the context of financial decentralization. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*. 2020. 4(2), 229–234. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-39.

5. Prokopchuk O. T., Sokoliuk S. Yu. Social advertising in the system of public communications. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*. Uman: Publisher Sochinskyi M. M., 2024. 105, Part 2: Economic Sciences, 220–230. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-220-230.

6. Prokopchuk O. T., Sokoliuk S. Yu., Bondarenko N. V., Ulianych Yu. V. Financial instruments and models of social services for the population in Ukraine. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*. 2025. 106, Part 2, 291–304. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-291-304.

7. Prokopchuk O., Sokoliuk S., Korotieiev M., Bondarenko N. Social work and financial support: modern challenges for local self-government. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2025. 21(42). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-11).

8. Mostoviyak M. I. State and problems of agri-food exports in Ukraine. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*. 2023. 102, Part 2, 72–82. URL: <https://journal.udau.edu.ua/arxiv-nomerv/2023/vipusk-102-chastina-2/stan-ta-problemi-eksportu-agroprodovolchoi-produkcii-v-ukraini.html>. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-102-2-72-82.

9. Smolii L. V., Mostoviyak M. I. Diversification priorities and directions of technological transformation of Ukraine's agri-food exports. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*. 2025. 106, Part 2, 417–431. URL: <https://journal.udau.edu.ua/arxiv-nomerv/2025/vipusk-106-chastina-2/diversifikacijni-prioriteti-ta-napryami-tehnologichnoi-transformacii-agroprodovolchogo-eksportu-ukraini.html>. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-417-431>.

10. Chereliuk V. O. Organizational support of risk management in the context of digitalization. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. 2024. 88. DOI: 10.18664/btie.88.324925.

11. Shynkarov Yu. V. Methodological tools for financial risk management in the process of digital business transformation. *Strategy of Economic Development of Ukraine*. 2023. 52, 136–144. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.136.144>.

Yakovyn Mykola

PhD candidate,

Department of Economics, Uman National University,
Uman, Ukraine

CURRENT STATUS AND PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC MECHANISM FOR STATE SUPPORT OF THE POPULATION IN UKRAINE

Introduction. *The current transformation of Ukraine's social policy is taking place amid military challenges, economic instability, growing social risks, and an increasing need among the population for government support. It has been established that the current socioeconomic mechanism for state support of the population is characterized by a number of problems, including the insufficient targeting of certain assistance tools, fragmented institutional coordination, limited financial resources, unequal access to social services, and complex administrative procedures. This reduces the effectiveness of social policy and limits its ability to respond promptly to current socioeconomic challenges. In this regard, there is a growing need to improve the socioeconomic mechanism for state support of the population, aimed at enhancing its targeting, effectiveness, digital accessibility, and impact on the socioeconomic resilience of households.*

Purpose. *The purpose of this study is to analyze the current state of affairs and justify the priorities for developing the socioeconomic mechanism of state support for the population in Ukraine amid the transformation of social policy.*

Results. *This study analyzes the current state of the socioeconomic mechanism for state support of the population in Ukraine for 2019-2025. It found an increase in the volume of financial support for social protection and an expansion of state support coverage for socially vulnerable groups from 61% to 76%. It has been determined that the system of state support for the population has a significant impact on the socioeconomic stability of households, as it provides partial compensation for income losses, supports a basic level of consumption, and reduces social vulnerability. The positive trend toward increasing the targeting of state social assistance from 54% to 68% and the rise in the share of social benefits provided electronically from 28% to 70% has been substantiated. At the same time, problems have been identified that limit the effectiveness of the state support mechanism for the population, including unequal access to social services, fragmented institutional coordination, the complexity of certain administrative procedures, and the persistence of significant social vulnerability among households. Priorities for the development of the socioeconomic mechanism for state support of the population have been identified, including improving the targeting of social assistance, modernizing financial support, digitizing social support procedures, strengthening institutional coordination, and developing social services in communities.*

Originality. *A comprehensive approach to the development of a socioeconomic mechanism for state support of the population in Ukraine is justified; unlike a fragmented consideration of individual social assistance instruments, this approach involves combining financial, institutional, organizational, digital, and social components. Priority areas for modernizing the mechanism of state support for the population are proposed, aimed at improving the targeting, effectiveness, and accessibility of social services and strengthening the socioeconomic resilience of households.*

Conclusion. *It has been established that the further development of the socioeconomic mechanism for state support of the population in Ukraine requires a transition from a predominantly compensatory model of support to a more targeted, effective, and adaptive social policy system. It has been demonstrated that the effectiveness of state support for the population depends not only on the volume of budgetary funding but also on the level of targeting of social assistance, the quality of institutional interaction, the digitization of procedures, and the accessibility of social services in local communities. Future research should focus on refining methodological approaches to evaluating the effectiveness of state support for the population, developing indicators of households' socioeconomic resilience, and creating models for the financial and institutional framework of social support in the context of wartime and postwar challenges.*

Keywords: *government support for the population; socioeconomic mechanism; social policy; social support; social protection; targeted assistance; financial and institutional framework; transformation of social policy; socioeconomic stability.*

Одержано редакцією: 02.03.2026
Прийнято до публікації: 01.04.2026

УДК 336.77:004.89:519.876.5

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-152-164>

ДЕНИСЕНКО Віктор Сергійович

кандидат фізико-математичних наук, доцент,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси,
Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-3476-6747>
denvikstab@vu.cdu.edu.ua

ЗАЙЦЕВА Аліна Сергіївна

студентка, Черкаський національний
університет
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси,
Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0006-0815-0662>
zaitseva.alina423@vu.cdu.edu.ua

БРОВЧЕНКО Каріна Русланівна

студентка, Черкаський національний
університет
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси,
Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0003-7264-5799>
brovchenko.karina423@vu.cdu.edu.ua

ГІБРИДНА НЕЙРО-НЕЧІТКА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЗИЧАЛЬНИКА БАНКУ

Обґрунтовано доцільність використання гібридної нейро-нечіткої моделі, що поєднує алгоритм Мамдані та адаптивну нейро-нечітку систему ANFIS, для підтримки прийняття рішень у сфері банківського кредитування. Запропонована модель має дворівневу ієрархічну структуру: на першому рівні здійснюється агрегування первинних показників у субіндекси соціального та фінансового стану позичальника, якості обслуговування боргу та умов кредитування, а на другому – формування інтегрального показника кредитоспроможності. Представлено архітектуру моделі та результати її апробації на синтетичних даних.

Ключові слова: кредитоспроможність позичальника, нечітка логіка, алгоритм Мамдані, ANFIS, нейро-нечітке моделювання, система підтримки прийняття рішень.

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності та зростання невизначеності на фінансових ринках питання об'єктивної оцінки кредитоспроможності позичальників набуває особливої значущості. Банківські установи стикаються з підвищеним рівнем кредитного ризику, що вимагає вдосконалення підходів до прийняття рішень у сфері кредитування.

Традиційні скорингові моделі не завжди здатні врахувати складні, нелінійні залежності між фінансовими та нефінансовими характеристиками клієнтів, а також нечіткість вихідної інформації. У зв'язку з цим актуальним є застосування гібридних інтелектуальних методів, які поєднують нечітку логіку та нейронні мережі, забезпечуючи підвищення точності оцінювання та адаптивність моделей до змін економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти оцінювання кредитоспроможності позичальників знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії управління кредитним ризиком та методів оцінювання кредитоспроможності здійснили О. І. Барановський, А. М. Мороз, І. О. Лютий, С. К. Реверчук, П. С. Роуз та інші дослідники. Питання застосування економіко-математичних методів у банківській діяльності висвітлено у працях В. В. Вітлінського, Матвійчука А.В. та інших науковців.

Традиційні скорингові моделі, що базуються переважно на статистичних методах, логістичній регресії та дискримінантному аналізі, характеризуються обмеженими можливостями врахування невизначеності, неповноти інформації та якісних характеристик позичальників. У

зв'язку з цим значного розвитку набули підходи, засновані на використанні методів штучного інтелекту, зокрема нечіткої логіки, нейронних мереж та гібридних інтелектуальних систем.

Теоретичним підґрунтям використання нечітких підходів у фінансовому аналізі стали дослідження Л. Заде, який обґрунтував можливість моделювання слабоструктурованих систем за допомогою теорії нечітких множин та лінгвістичних змінних [1]. Подальший розвиток цього напрямку пов'язаний із роботами Дж.-С. Р. Джанга, який запропонував адаптивну нейро-нечітку систему нечіткого виведення ANFIS (Adaptive Neuro-Fuzzy Inference System), що поєднала інтерпретованість нечіткої логіки з можливостями навчання штучних нейронних мереж [2].

Серед українських науковців проблеми застосування нечіткої логіки для оцінювання кредитоспроможності досліджували Н. В. Шовгун, О. М. Новоселецький, О. В. Якубець, Т. Г. Маркович та інші вчені [3–5]. Зокрема, в [3] обґрунтовано, що використання нечіткої логіки дозволяє враховувати невизначеність фінансової інформації та підвищує об'єктивність прийняття кредитних рішень. У дослідженні [4] наведено основні положення оцінювання кредитоспроможності фізичної особи-позичальника із застосуванням інструментарію нечіткої логіки, що забезпечує можливість інтегрованого врахування кількісних та якісних параметрів діяльності економічного суб'єкта в процесі прийняття кредитних рішень. Розроблення методики експрес-аналізу кредитоспроможності підприємств-експортерів на основі нечіткої логіки та обґрунтування ефективності використання нечітких моделей в умовах дефіциту статистичної інформації та високої мінливості зовнішнього середовища було здійснено в роботі [5].

Серед зарубіжних досліджень значний інтерес становлять напрацювання Г. Беннуни та М. Ткіуата, у яких запропоновано модель кредитного скорингу для мікрофінансових установ на основі нечіткої логіки. Автори сформуливали систему з 78 нечітких правил та довели, що інтеграція експертних знань у процес оцінювання забезпечує більш індивідуалізований підхід до визначення кредитоспроможності позичальників [6].

У систематичному огляді М. Санчес-Роджер, М. Д. Олівер-Альфонсо та К. Санчіс-Педрегоса узагальнено сучасні напрями використання нечіткої логіки у фінансах і доведено її високу ефективність під час моделювання ризиків та прийняття рішень в умовах невизначеності [7].

Окрему увагу заслуговує літературний огляд Х. Ву, у якому систематизовано сучасні напрями застосування нечіткої логіки у сфері управління кредитними ризиками та обґрунтовано перспективність поєднання нечітких систем із методами машинного навчання [8].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, більшість існуючих досліджень ґрунтується або виключно на експертних системах нечіткого виведення, або на методах машинного навчання, що функціонують як «чорна скринька» та не забезпечують належного рівня інтерпретованості результатів. Недостатньо дослідженими залишаються питання побудови дворівневих гібридних моделей, які поєднують переваги систем нечіткого виведення Мамдані та адаптивних алгоритмів ANFIS для оцінювання кредитоспроможності позичальників банків. Саме необхідність усунення зазначених науково-методичних прогалин і зумовила вибір напрямку даного дослідження.

Мета статті полягає у розробленні та апробації гібридної нейро-нечіткої моделі оцінювання кредитоспроможності позичальника банку на основі поєднання алгоритму Мамдані та адаптивної нейро-нечіткої системи нечіткого виведення ANFIS. Запропонований підхід спрямований на підвищення точності оцінювання кредитного ризику шляхом інтеграції кількісних і якісних характеристик позичальника, врахування невизначеності вхідних даних та формування інтелектуальної системи підтримки прийняття рішень у сфері банківського кредитування.

Викладення основного матеріалу дослідження. У межах даного дослідження використовується багатовимірна нечітка модель, що принципово відрізняється від класичних скорингових підходів. Вона зумовлена одночасним урахуванням сукупності різних факторів, які формують кредитоспроможність позичальника, а також складною структурою взаємозв'язків між ними. Модель побудована як дворівнева ієрархічна система нечіткого логічного висновку: на першому рівні здійснюється інтеграція первинних фінансових показників у відповідні

субіндекси, тоді як на другому рівні відбувається узагальнення субіндексів у єдиний інтегральний коефіцієнт кредитоспроможності (рис. 1).

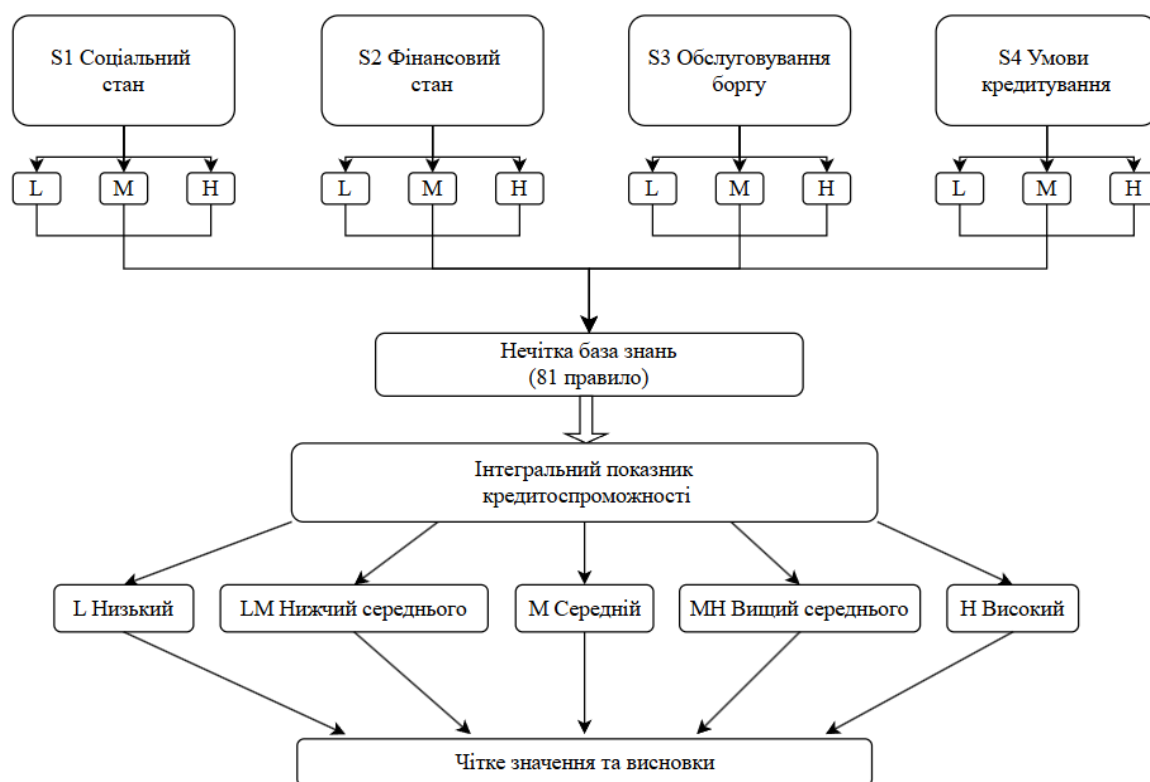


Рис. 1. Структурно-функціональна модель нечіткого виведення інтегрального показника кредитоспроможності позичальника (алгоритм Мамдані).

Джерело: побудовано авторами

У процесі аналізу наукових джерел та експертних опитувань кредитних аналітиків було встановлено, що найбільш інформативними для прогнозування дефолту позичальника є три групи факторів: соціально-демографічні характеристики, показники фінансової спроможності та параметри кредитної поведінки, які комплексно відображають ризиковий профіль позичальника [9–10].

Перший субіндекс «Соціальний стан» (S1) характеризує стабільність соціального статусу позичальника та його здатність генерувати стабільний дохід у довгостроковій перспективі.

Другий субіндекс «Фінансовий стан» (S2) відображає поточну спроможність позичальника обслуговувати кредитні зобов'язання. Згідно з рекомендаціями Базельського комітету, ключовими індикаторами платоспроможності фізичної особи є рівень доходу, коефіцієнт боргового навантаження та наявність ліквідних активів [11].

Третій субіндекс «Обслуговування боргу» (S3) відображає якість платіжної поведінки позичальника, його здатність генерувати стабільні грошові потоки та наявність додаткових інструментів мінімізації кредитного ризику. Включення цього субіндексу до моделі дозволяє оцінити як ретроспективну фінансову дисципліну, так і загальну стійкість клієнта до макроекономічних шоків.

Четвертий субіндекс «Умови кредитування» (S4) характеризує специфічні параметри кредитної угоди (умови кредитування), які безпосередньо визначають рівень трансакційного ризику. Відповідно до стандартів банківського ризик-менеджменту, умови кредитування здатні суттєво трансформувати загальний профіль ризику, оскільки саме вони формують майбутній графік виплат та визначають наявність або відсутність інструментів захисту капіталу банку.

В табл. 1 наведено характеристику кожного із субіндексів.

Таблиця 1– Перелік показників, що характеризують субіндекси кредитоспроможності позичальника

Субіндекс	Показники, що характеризують субіндекс
Соціальний стан (S1)	X1 – вік (років) X2 – досвід роботи (років) X3 – категорія посади на роботі (1–5 рівнів займаної посади)
Фінансовий стан (S2)	X1 – рівень доходу (грн) X2 – коефіцієнт фінансового навантаження (%) X3 – ринкова вартість майна (грн)
Обслуговування боргу (S3)	X1 – джерела погашення боргу (зарплата, дохід) X2 – кредитна історія (позитивна, негативна) X3 – вартість авто (грн)
Умови кредитування (S4)	X1 – мета кредиту (наприклад, купівля нерухомості) X2 – термін кредиту (дні) X3 – сума кредиту (грн)

Джерело: складено авторами

Нейро-нечітка модель має дворівневу структуру:

Перший рівень – для кожного субіндексу (S1, S2, S3, S4) будується окрема нечітка система типу Мамдані, яка на вхід отримує три кількісні показники X1–X3 і формує значення відповідного субіндексу в діапазоні [0,1]. З метою усунення впливу різнорозмірності вхідних параметрів проведено їх попередню стандартизацію та нормалізацію. Для кількісних показників застосовано лінійну нормалізацію до заданого інтервалу значень, а для категоріальних змінних використано експертне присвоєння вагових оцінок. Межі нормування сформовано з урахуванням статистичних характеристик досліджуваної вибірки та результатів експертного оцінювання.

Другий рівень моделювання передбачає агрегування субіндексів S1–S4 у єдиний інтегральний показник кредитоспроможності (ІПК). На відміну від класичного підходу Мамдані, на другому рівні запропоновано використання адаптивної нейро-нечіткої системи виведення ANFIS. Це дозволяє: автоматично налаштовувати функції належності вхідних змінних (S1–S4) на основі реальних даних; підвищити точність прогнозування порівняно з суто експертною системою; зберегти прозорість першого рівня.

Для вхідних змінних S1, S2, S3, S4 задаються лінгвістичні терми: L (низький), M (середній), H (високий). Вихідна змінна – інтегральний коефіцієнт кредитоспроможності – задається розширеною п'ятирівневою шкалою: L (низький), LM (нижче середнього), M (середній), HM (вище середнього), H (високий).

Практична реалізація дворівневої моделі здійснюється засобами пакетів Fuzzy Logic Toolbox та ANFIS Editor GUI системи MATLAB [12]. Спочатку розглянемо процес створення нечіткої системи типу Мамдані, який включає кілька послідовних етапів.

Етап 1. Створення структури нечіткого виводу за допомогою команди fuzzy, яка відкриває редактор FIS, наведена на рис. 2. Відповідно до розробленої структури, додаються чотири вхідні змінні (S1, S2, S3, S4) та одна вихідна змінна (ІПК). Тип системи встановлюється як Мамдані, що є найбільш інтуїтивно зрозумілим для експертного оцінювання.

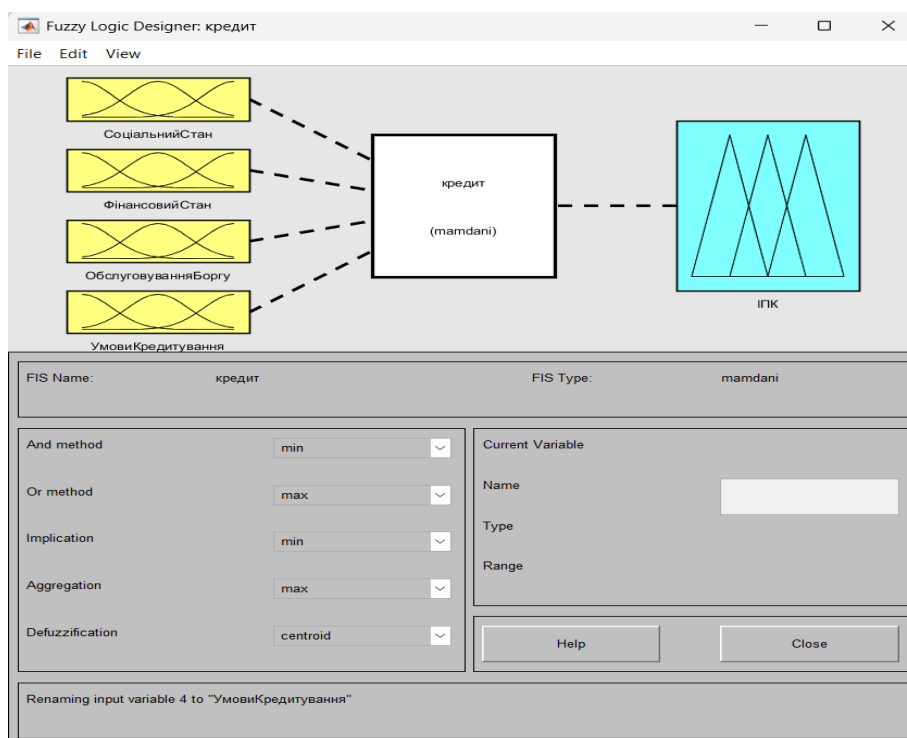


Рис. 2. Архітектура нечіткої моделі оцінювання кредитоспроможності позичальника в середовищі Fuzzy Logic Designer.

Джерело: побудовано авторами

Етап 2. Функції належності лінгвістичних змінних для субіндексів, наведено на рис. 3. Для кожної лінгвістичної змінної задаються діапазони значень та форма функцій належності. У дослідженні використовуються трапецієподібні (trapmf) функції, оскільки вони є простими для обчислення та інтерпретації. Кожна вхідна змінна задається трьома термами, вихідна — п'ятьма.

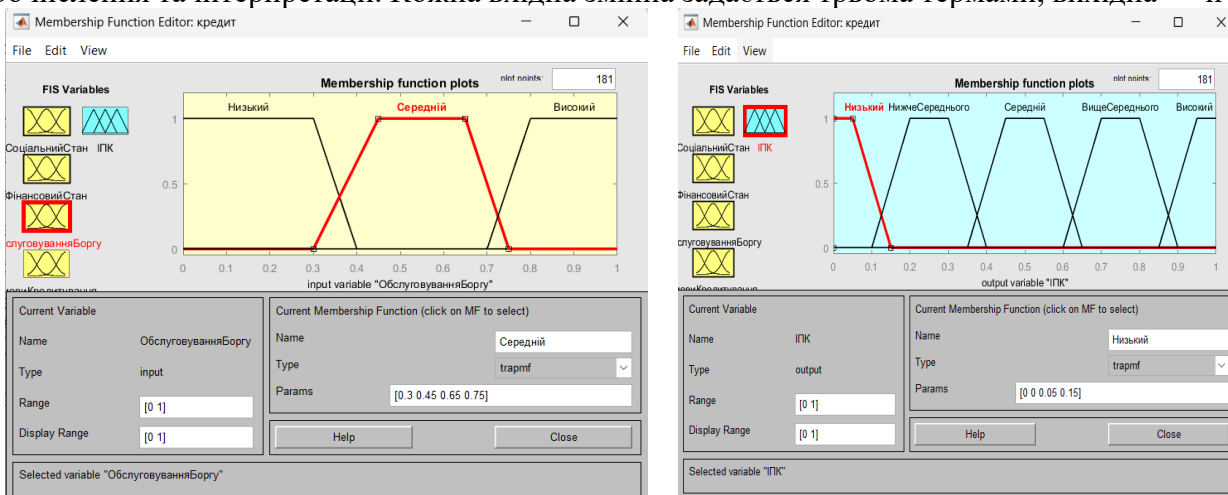


Рис. 3. Функції належності термів лінгвістичних змінних

Джерело: побудовано авторами

Етап 3. Проведення структурної ідентифікації моделі за допомогою формування нечіткої бази продукційних правил «Якщо-то», які відображають зв'язок «входи-вихід». На рис. 4 наведено фрагмент правил побудованої нечіткої бази знань для визначення загального інтегрального показника.

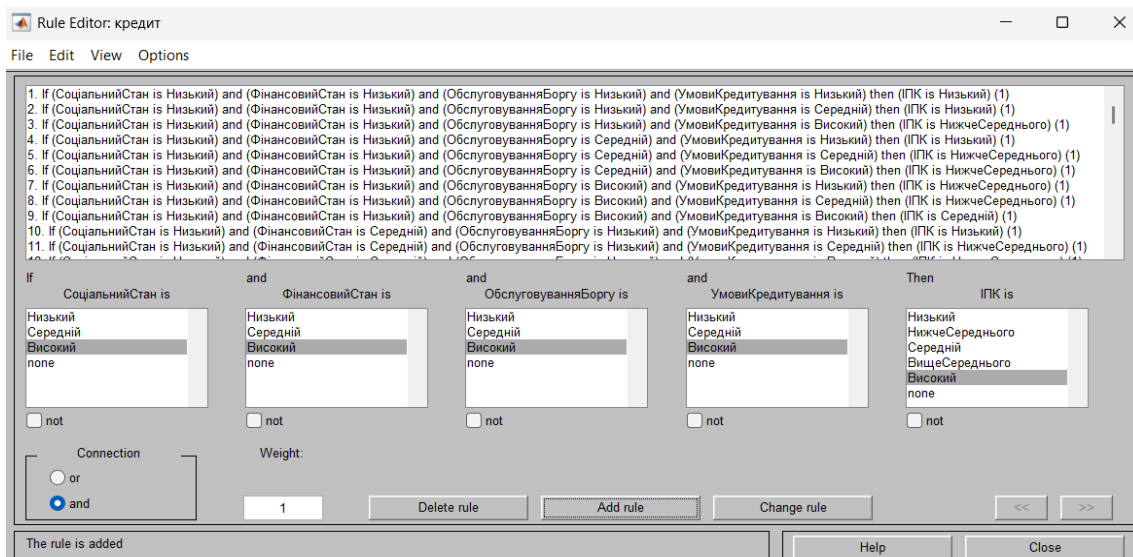


Рис. 4. Фрагмент нечіткої бази знань для інтегрального показника.

Джерело: побудовано авторами

Етап 4. Реалізація нечіткого логічного висновку та дефазифікації здійснюється шляхом переходу від системи лінгвістичних висловлювань до відповідної системи нечітких співвідношень. Результуюча нечітка множина формується як агрегована (об'єднана) суперпозиція всіх урізаних нечітких підмножин, отриманих за кожним правилом бази знань. Процедура дефазифікації виконується методом центра ваги (centroid), що забезпечує перетворення нечіткого вихідного множинного представлення у чітке числове значення. Процедуру нечіткого виведення наведено на рис. 5.

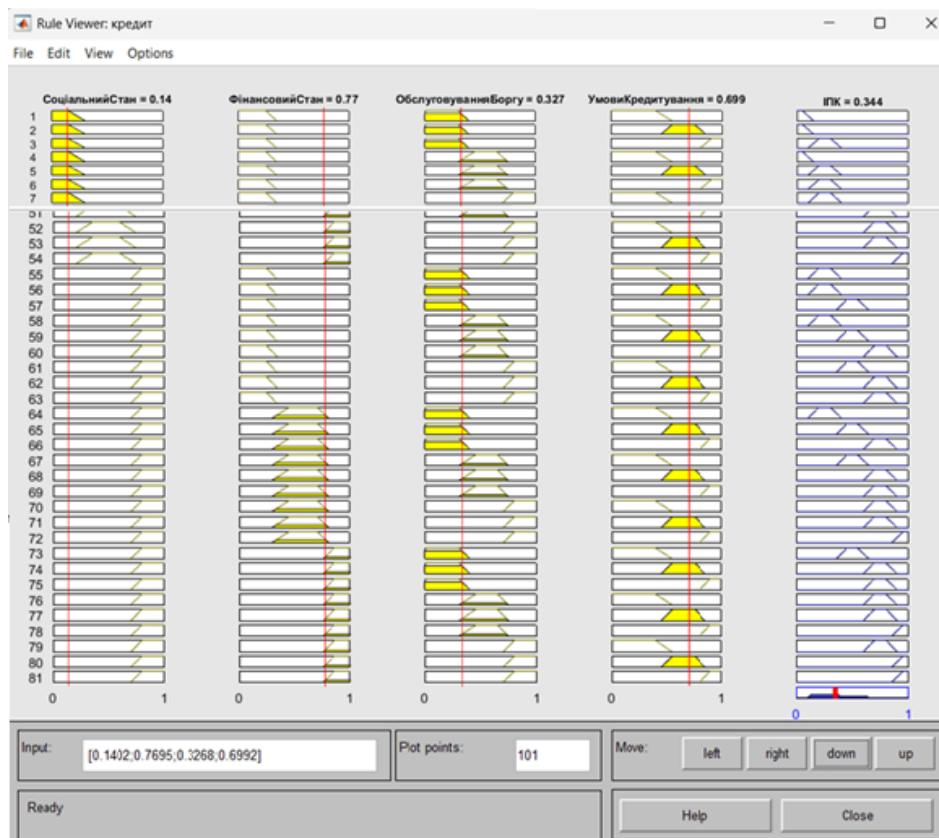


Рис. 5. Візуалізація нечіткого виведення (Mamdani) для інтегрального показника

Джерело: побудовано авторами

Етап 5. Візуалізація та аналіз результатів. Після налаштування всіх параметрів проводиться візуалізація поведінки нечіткої системи за допомогою інструменту Surface Viewer. Побудовані поверхні відгуку (рис. 6) відображають нелінійні взаємозв'язки між субіндексами S1—S4 та інтегральним показником кредитоспроможності, дозволяючи кількісно оцінити чутливість системи до зміни кожного фактора та виявити зони компенсації.

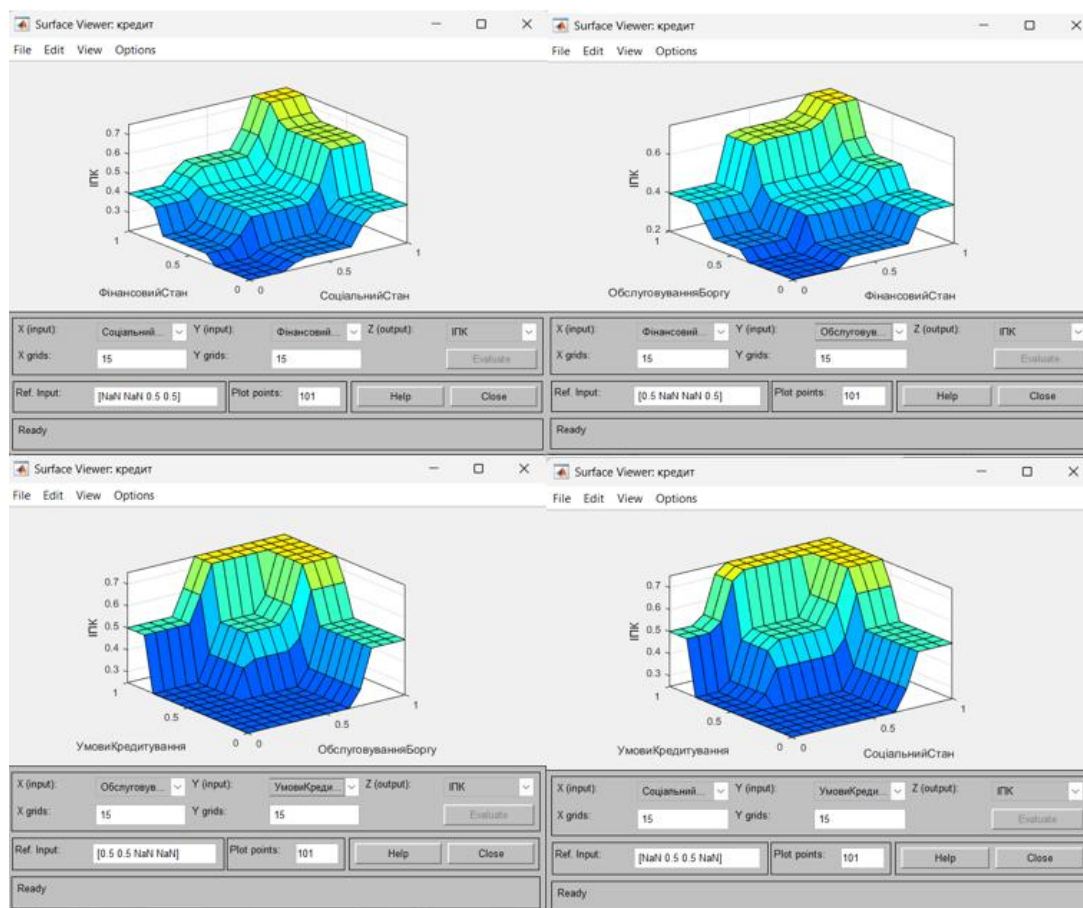


Рис. 6. Поверхні значень залежності виходу нечіткої системи від вхідних змінних.
Джерело: побудовано авторами

Побудовані поверхні значень залежності виходу нечіткої системи від вхідних змінних (S1–S2, S2–S3, S3–S4, S1–S4) дозволяють дослідити нелінійний характер взаємозв'язків у розробленій нечіткій моделі оцінювання.

Дослідження геометричної конфігурації поверхонь підтверджує, що субіндекс якості обслуговування боргу S3 характеризується значним позитивним впливом на формування інтегрального показника кредитоспроможності (ІПК). Візуалізація демонструє високий градієнт зростання цільової функції при збільшенні значень S3, що свідчить про здатність високої платіжної дисципліни позичальника частково компенсувати посередні значення соціального стану S1.

Разом з тим результати моделювання доводять, що субіндекси фінансового стану S2 та умов кредитування S4 виконують у системі роль жорстких лімітуючих факторів. На графіках чітко прослідковується, що при наближенні показника S2 до критичного мінімуму формуються зони плато з мінімальними значеннями ІПК («низький» та «нижче середнього»), які залишаються незмінними щодо покращення інших вхідних змінних. Субіндекс умов кредитування (S4) також діє як стримуючий параметр: за умови його низьких значень (що відповідає підвищеному ризику параметрів кредиту) мінімізується позитивний ефект навіть від ідеальної кредитної історії.

Отримані поверхні відгуку дозволяють кількісно оцінити, яке поєднання субіндексів є найбільш ефективним для досягнення цільового рівня інтегрального індексу.

Для інтерпретації результатів оцінювання інтегрального показника кредитоспроможності використано шкалу, наведену в табл. 2.

Таблиця 2 – Шкала інтерпретації значень інтегрального показника кредитоспроможності

Діапазон значень ІПК	Лінгвістична оцінка	Характеристика
[0,00; 0,20)	Низький	Критичний рівень фінансової стійкості, високий ризик дефолту, незадовільна ліквідність та надмірне боргове навантаження
[0,20; 0,40)	Нижчий середнього	Нестабільний фінансовий стан із підвищеним кредитним ризиком та низькою фінансовою стійкістю
[0,40; 0,60)	Середній	Задовільна платоспроможність із обмеженим запасом фінансової міцності та потребою моніторингу
[0,60; 0,80)	Вищий середнього	Стабільний фінансовий стан із достатнім рівнем рентабельності, оптимальною структурою капіталу, достатньою ліквідністю та мінімізованими ризиками неплатоспроможності у короткостроковому періоді
[0,80; 1,00]	Високий	Висока фінансова стійкість і кредитоспроможність, мінімальний ризик неплатоспроможності

Джерело: складено авторами

У зв'язку з відсутністю відкритого доступу до реальних банківських даних, навчальну та тестову вибірки для другого рівня моделі було сформовано методом імітаційного моделювання. Для кожної вхідної змінної (S1–S4) задано діапазони значень, що відповідають реалістичним фінансово-економічним умовам. Усього згенеровано 500 умовних «позичальників», для яких на основі експертних правил визначено референтне значення інтегрального показника кредитоспроможності. Варто зауважити, що навчання моделі виконувалося на синтетичних даних без застосування процедур крос-валідації (було застосовано лише hold-out валідацію з використанням checking data), оскільки на початковому етапі дослідження основною метою була перевірка принципової працездатності запропонованої архітектури. Подальша валідація на реальних банківських даних із використанням крос-валідації та методів регуляризації дозволить уточнити оцінки точності та підтвердити стійкість моделі до перенавчання.

Другий рівень (ANFIS) реалізується за наступними етапами.

Етап 1. Підготовка навчальної вибірки. На основі розрахованих за першим рівнем значень субіндексів S1–S4 для 500 позичальників формується набір вхідних векторів. Для кожного позичальника відоме референтне значення ІПК (наприклад, на основі фактичного виконання кредитних зобов'язань). Для побудови та валідації моделі вихідний набір даних поділено на дві частини: 70 % спостережень сформували навчальну вибірку, а 30 % – тестову, призначену для оцінювання точності та адекватності моделі.

Етап 2. Створення початкової структури ANFIS.

У редакторі ANFIS задається: кількість вхідних змінних – 4 (S1, S2, S3, S4); кількість термів на кожну вхідну змінну – 3 (L, M, H); початкові функції належності – трапецієподібні (успадковані з експертної моделі).

Етап 3. Навчання мережі.

Використовується гібридний алгоритм навчання (Least Squares Estimation + зворотне поширення помилки). Кількість епох – 100. На рис. 7 наведено графік зменшення середньоквадратичної помилки (RMSE) у процесі навчання. Стабілізація помилки спостерігається після 25–30 епох.

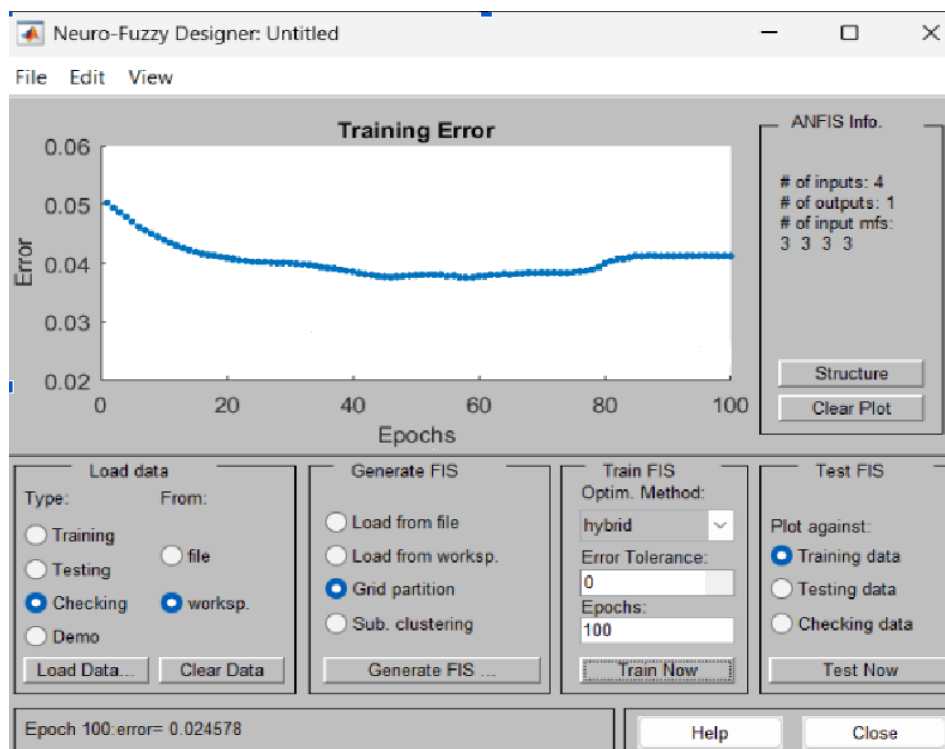


Рис. 7. Залежність похибки навчання від кількості епох.

Джерело: побудовано авторами

Етап 4. Оцінка якості та порівняння. Після навчання ANFIS тестується на контрольній вибірці. У таблиці 3 наведено порівняння точності двох варіантів другого рівня: класичного Мамдані та навченого ANFIS.

Таблиця 3 – Порівняльний аналіз похибок моделей другого рівня агрегування

Модель другого рівня	Середньоквадратична похибка, RMSE(%)	Середня абсолютна похибка, MAE (%)	Середня абсолютна відсоткова похибка, MAPE (%)
Нечіткий висновок Мамдані (експертні правила)	0.0723	0.0581	11.4
ANFIS (адаптивна нейро-нечітка система)	0.0415	0.0322	6.2

Джерело: складено авторами

Як свідчать результати порівняльного аналізу, застосування ANFIS на другому рівні агрегування забезпечує суттєве підвищення точності моделювання. Зокрема, значення середньоквадратичної похибки (RMSE) зменшується на 42,6% (з 0,0723 до 0,0415), що свідчить про покращення узгодженості моделі з емпіричними даними.

Аналогічно, середня абсолютна похибка (MAE) знижується з 0,0581 до 0,0322, а середня абсолютна відсоткова похибка (MAPE) — на 45,6% (з 11,4% до 6,2%), що підтверджує підвищення прогностичної точності гібридного підходу.

Отримані результати свідчать про ефективність багаторівневої архітектури моделі: перший рівень (Mamdani) забезпечує інтерпретовану агрегацію експертних правил, тоді як другий рівень (ANFIS) адаптує модель до статистичних закономірностей даних, що дозволяє поєднати інтерпретованість та точність прогнозування.

Етап 5. Візуалізація результатів ANFIS. На рис. 8 наведено графічний інтерфейс перегляду правил згенерованої ANFIS-системи.

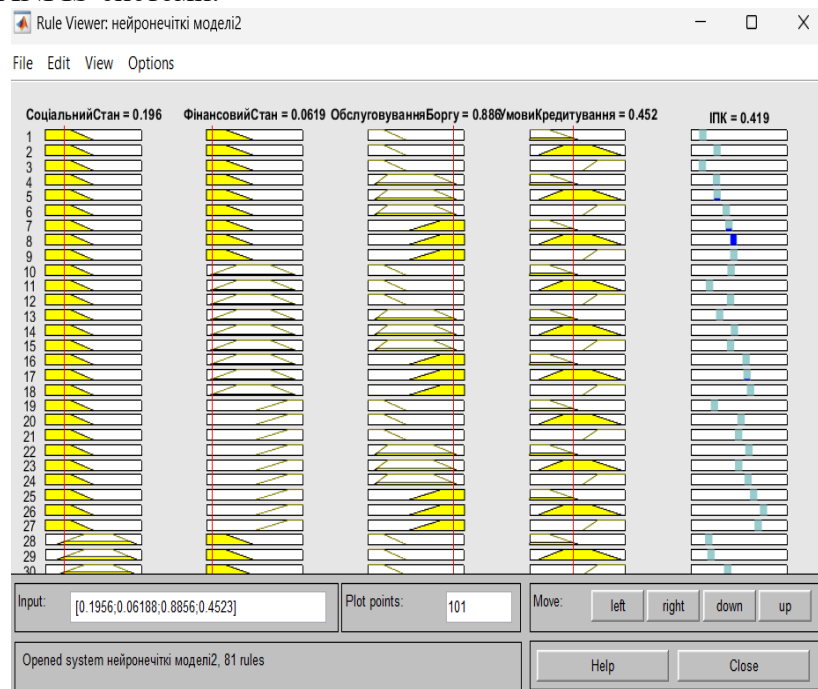


Рис. 8. Графічний інтерфейс перегляду правил згенерованої системи нечіткого виведення

Джерело: побудовано авторами

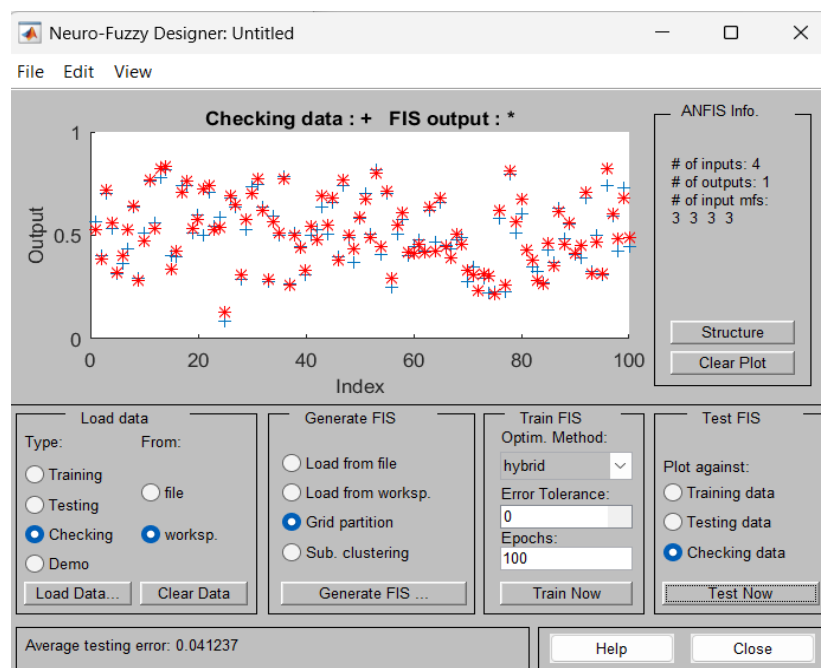


Рис. 9. Результати тестування ANFIS-моделі на незалежній вибірці

Джерело: побудовано авторами

На рисунку 9 відображено щільний збіг фактичних значень кредитного рейтингу маркер «+» із прогнозами, розрахованими моделлю (маркер «*»). Середня похибка тестування (Average testing error) становить лише 0,0412 (4,1%), що підтверджує високу точність розрахунків.

Таким чином, запропонована гібридна дворівнева модель (Мамдані для первинних факторів + ANFIS для агрегування субіндексів) забезпечує оптимальне поєднання експертної інтерпретованості та високої прогностичної точності, що є критичним для прийняття кредитних рішень в умовах економічної нестабільності.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Проведене дослідження засвідчило, що традиційні підходи до оцінювання кредитоспроможності позичальників не повною мірою враховують невизначеність вхідної інформації, нелінійний характер взаємозв'язків між показниками та значний вплив якісних характеристик позичальника на рівень кредитного ризику. У зв'язку з цим використання методів нечіткої логіки та штучного інтелекту є перспективним напрямом удосконалення систем підтримки прийняття рішень у сфері банківського кредитування.

У статті розроблено гібридну нейро-нечітку модель оцінювання кредитоспроможності позичальника банку, яка поєднує переваги алгоритму Мамдані та адаптивної нейро-нечіткої системи нечіткого виведення ANFIS. Запропонований підхід передбачає формування інтегрального показника кредитоспроможності на основі дворівневої архітектури, що забезпечує можливість одночасного врахування кількісних і якісних характеристик позичальника, а також адаптацію моделі до змін зовнішнього середовища та специфіки окремих кредитних продуктів.

Результати апробації моделі підтвердили її високу ефективність та здатність підвищувати точність оцінювання кредитного ризику порівняно з класичними експертними системами нечіткого виведення. Використання ANFIS на етапі агрегування субіндексів дозволяє автоматично налаштовувати параметри функцій належності, виявляти складні нелінійні залежності між факторами та мінімізувати похибку прогнозування. Водночас запропонована модель зберігає високий рівень інтерпретованості результатів, що є важливою перевагою порівняно з багатьма сучасними алгоритмами машинного навчання.

Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування розробленої моделі у діяльності банківських установ для автоматизації процесу кредитного скорингу, що потенційно сприятиме підвищенню якості управління кредитним ризиком та зменшенню ймовірності формування проблемної заборгованості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією моделі на реальних масивах банківських даних, розширенням системи вхідних показників за рахунок використання альтернативних джерел інформації (Big Data, поведінкових та транзакційних даних), а також проведенням порівняльного аналізу ефективності запропонованого підходу з сучасними методами машинного навчання, зокрема Random Forest, XGBoost, LightGBM та глибокими нейронними мережами.

Список використаних джерел

1. Zadeh L. A. Fuzzy Sets. *Information and Control*. 1965. Vol. 8, No. 3. P. 338–353. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0019-9958\(65\)90241-X](https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X).
2. Jang J.-S. R. ANFIS: Adaptive-Network-Based Fuzzy Inference System. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*. 1993. Vol. 23, No. 3. P. 665–685. DOI: <https://doi.org/10.1109/21.256541>.
3. Шовгун Н. В. Аналіз кредитоспроможності позичальника за допомогою методів з нечіткою логікою. *Вісник НТУУ «КПІ». Інформатика, управління та обчислювальна техніка*. 2012. Вип. 55. С. 169–173. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/3713> (дата звернення: 21.11.2025).
4. Новоселецький О. М., Якубець О. В. Оцінка кредитоспроможності фізичної особи-позичальника капіталу банку із застосуванням нечітко-множинного підходу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2013. № 24. С. 242–246. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/763/621> (дата звернення: 21.11.2025).
5. Маркович Т. Г. Розробка експрес-аналізу кредитоспроможності підприємств-експортерів на основі методу нечіткої логіки. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2019. № 2 (43). С. 55–60. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2019-2\(43\)-55-60](https://doi.org/10.26642/pbo-2019-2(43)-55-60).

6. Bennouna G., Tkiouat M. Fuzzy logic approach applied to credit scoring for microfinance in Morocco. *Procedia Computer Science*. 2018. Vol. 127. P. 274–283. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.01.123>.
7. Sanchez-Roger M., Oliver-Alfonso M. D., Sanchis-Pedregosa C. Fuzzy Logic and Its Uses in Finance: A Systematic Review Exploring Its Potential to Deal with Banking Crises. *Mathematics*. 2019. Vol. 7, No. 11. Article 1091. DOI: <https://doi.org/10.3390/math7111091>.
8. Vu H. Fuzzy Logic in Credit Risk Assessment: A Literature Review : bachelor's thesis. Espoo : Aalto University, 2025. 29 p. URL: <https://aaltodoc.aalto.fi/items/08918f5b-3036-49ae-9549-33b90efa7df6> (дата звернення: 21.11.2025).
9. Thomas L. C., Crook J. N., Edelman D. B. Credit Scoring and Its Applications. Philadelphia : SIAM, 2017. 248 p. DOI: <https://doi.org/10.1137/1.9781611974560>.
10. Louzada F., Ara A., Fernandes G. B. Classification methods applied to credit scoring: Systematic review and overall comparison. *Surveys in Operations Research and Management Science*. 2016. Vol. 21, No. 2. P. 117–134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sorms.2016.09.001>.
11. Basel Committee on Banking Supervision. Sound Credit Risk Assessment and Valuation for Loans. Basel : Bank for International Settlements, 2006. 26 p. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs126.htm> (дата звернення: 21.11.2025).
12. MathWorks. Adaptive Neuro-Fuzzy Inference System (ANFIS). Natick, MA : The MathWorks, Inc., 2024. URL: <https://www.mathworks.com/help/fuzzy/adaptive-neuro-fuzzy-inference-system.htm> (дата звернення: 21.11.2025).

References

1. Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy Sets. *Information and Control*, 8(3), 338–353. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/S0019-9958\(65\)90241-X](https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X) (Accessed 21.11.2025).
2. Jang, J.-S. R. (1993). ANFIS: Adaptive-Network-Based Fuzzy Inference System. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 23(3), 665–685. Retrieved from: <https://doi.org/10.1109/21.256541> (Accessed 21.11.2025).
3. Shovhun, N. V. (2012). Analysis of borrower creditworthiness using fuzzy logic methods. *Visnyk NTUU «KPI». Informatyka, upravlinnia ta obchysluvalna tekhnika*, 55, 169–173. Retrieved from: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/3713> (Accessed 21.11.2025) [in Ukrainian].
4. Novoseletskyi, O. M., & Yakubets, O. V. (2013). Assessment of individual borrower creditworthiness using a fuzzy-set approach. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika»*, 24, 242–246. Retrieved from: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/763/621> (Accessed 21.11.2025) [in Ukrainian].
5. Markovych, T. H. (2019). Development of express analysis of exporter enterprises' creditworthiness based on the fuzzy logic method. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, 2(43), 55–60. Retrieved from: [https://doi.org/10.26642/pbo-2019-2\(43\)-55-60](https://doi.org/10.26642/pbo-2019-2(43)-55-60) (Accessed 21.11.2025) [in Ukrainian].
6. Bennouna, G., & Tkiouat, M. (2018). Fuzzy logic approach applied to credit scoring for microfinance in Morocco. *Procedia Computer Science*, 127, 274–283. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.01.123> (Accessed 21.11.2025).
7. Sanchez-Roger, M., Oliver-Alfonso, M. D., & Sanchis-Pedregosa, C. (2019). Fuzzy Logic and Its Uses in Finance: A Systematic Review Exploring Its Potential to Deal with Banking Crises. *Mathematics*, 7(11), Article 1091. Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/math7111091> (Accessed 21.11.2025).
8. Vu, H. (2025). *Fuzzy Logic in Credit Risk Assessment: A Literature Review* (Bachelor's thesis). Espoo: Aalto University. Retrieved from: <https://aaltodoc.aalto.fi/items/08918f5b-3036-49ae-9549-33b90efa7df6> (Accessed 21.11.2025).
9. Thomas, L. C., Crook, J. N., & Edelman, D. B. (2017). *Credit Scoring and Its Applications*. Philadelphia: SIAM. Retrieved from: <https://doi.org/10.1137/1.9781611974560> (Accessed 21.11.2025).
10. Louzada, F., Ara, A., & Fernandes, G. B. (2016). Classification methods applied to credit scoring: Systematic review and overall comparison. *Surveys in Operations Research and Management Science*, 21(2), 117–134. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.sorms.2016.09.001> (Accessed 21.11.2025).
11. Basel Committee on Banking Supervision. (2006). *Sound Credit Risk Assessment and Valuation for Loans*. Basel: Bank for International Settlements. Retrieved from: <https://www.bis.org/publ/bcbs126.htm> (Accessed 21.11.2025).

12. MathWorks. (2024). *Adaptive Neuro-Fuzzy Inference System (ANFIS)*. Natick, MA: The MathWorks, Inc. Retrieved from: <https://www.mathworks.com/help/fuzzy/adaptive-neuro-fuzzy-inference-system.htm> (Accessed 21.11.2025).

Denysenko Viktor

Candidate of Sciences in Physics and Mathematics, Associate Professor,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

Zaitseva Alina

student,

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

Brovchenko Karina

student,

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

A HYBRID NEURO-FUZZY MODEL FOR ASSESSING BANK BORROWER CREDITWORTHINESS

Introduction. *In the context of growing macroeconomic instability, digital transformation, and increasing uncertainty in financial markets, the problem of ensuring the reliability of lending decisions and minimizing credit risk has become particularly relevant. Traditional approaches to assessing borrower creditworthiness are largely based on statistical and scoring methods that require significant volumes of historical data and often fail to account for the uncertainty, nonlinearity, and qualitative characteristics inherent in borrowers' behavior. Under such conditions, the application of intelligent decision-support methods based on fuzzy logic and artificial intelligence technologies becomes increasingly important.*

Purpose. *The purpose of this study is to analyze the peculiarities of applying fuzzy approaches to borrower creditworthiness assessment and to develop a hybrid neuro-fuzzy model based on the Mamdani algorithm and the Adaptive Neuro-Fuzzy Inference System (ANFIS). The proposed model is aimed at improving the accuracy and interpretability of credit risk assessment by integrating quantitative and qualitative borrower characteristics into a unified decision-support framework.*

Results. *The study proposes a two-level hybrid neuro-fuzzy model for assessing bank borrower creditworthiness. At the first level, individual indicators characterizing the borrower's social status, financial condition, debt servicing quality, and lending conditions are aggregated into corresponding sub-indices using the Mamdani fuzzy inference algorithm. At the second level, the obtained sub-indices are integrated into a single creditworthiness indicator using ANFIS, which enables the automatic adjustment of membership functions and identification of nonlinear dependencies between factors.*

The proposed model is characterized by a hierarchical structure and a high degree of adaptability, allowing the composition of input variables to be modified depending on the type of loan product, including mortgage, consumer, and automobile lending. The architecture of the model was tested using synthetically generated datasets comprising 500 conditional borrowers. The results demonstrated that the implementation of ANFIS at the aggregation stage reduced the root mean square error by 42.6% and decreased the mean absolute percentage error from 11.4% to 6.2% compared with the classical expert-based Mamdani system.

The developed approach allows simultaneous consideration of quantitative and qualitative borrower characteristics, eliminates rigid threshold limitations of traditional scoring methods, and provides a transparent interpretation of the obtained results. In addition, the model is capable of identifying compensation effects among individual factors and adapting to changes in the external economic environment.

Conclusions. *The findings confirm the effectiveness of applying hybrid neuro-fuzzy approaches to borrower creditworthiness assessment under conditions of uncertainty and incomplete information. The proposed model combines the interpretability of expert fuzzy systems with the predictive capabilities of adaptive neuro-fuzzy technologies, thereby improving the quality of credit decision-making and enhancing the efficiency of bank credit risk management systems. The practical implementation of the developed model can contribute to reducing the share of non-performing loans and increasing the resilience of banking institutions to macroeconomic shocks. Future research should focus on validating the model using real banking data and comparing its performance with modern machine learning methods, including XGBoost, Random Forest, and deep neural networks.*

Keywords: *borrower creditworthiness, credit risk, fuzzy logic, Mamdani algorithm, ANFIS, neuro-fuzzy model, decision support system, banking risk management.*

*Одержано редакцією: 22.03.2026
Прийнято до публікації: 15.04.2026*

УДК 336.719:368.021

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-165-173>

КОСТОГРИЗ Вікторія Григорівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і фінансів,
Черкаський національний університет імені Богдана
Хмельницького, м. Черкаси, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8378-5549>
e-mail: kostogryzvg@vu.cdu.edu.ua

ТУР Діана Євгеніївна

студентка першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти, Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1959-4112>
e-mail: tur.diana424@vu.cdu.edu.ua

BANCASSURANCE ЯК НАПРЯМОК ІНТЕГРАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО ТА СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Досліджено сучасні аспекти інтеграції банківського та страхового бізнесів в контексті трансформації фінансового ринку. Досліджено понятійний апарат сутності тлумачення «банкострахування», визначено сучасні тенденції реалізації банківського та страхового бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Акцентовано увагу на розвитку банкострахування як одного з найефективніших напрямів співпраці, що дозволяє підвищити рівень дохідності, зменшити ризики та забезпечити конкурентоспроможність. Проведено порівняльний аналіз реалізації bancassurance в Україні та країнах Європейського Союзу. Запропоновано пріоритетні напрями вдосконалення банкострахування з урахуванням цифрової трансформації фінансового ринку, європейського досвіду та повоєнного відновлення економіки.

Ключові слова: bancassurance, банк, страхова компанія, банкострахування, трансформація фінансового ринку, інтеграція фінансових компаній

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації фінансового ринку України особливої актуальності набуває інтеграція діяльності банків та страхових компаній. Попри складні умови, взаємодія між банками та страховими компаніями залишається важливим фактором розвитку фінансового ринку. Вона дозволяє підтримувати стабільність, зберігати клієнтів та забезпечувати доступ до комплексних фінансових послуг. Впровадження моделі bancassurance дозволяє розширити спектр фінансових послуг і підвищити їх доступність для населення. Однак в умовах воєнного стану ця взаємодія зазнала значних труднощів. Зокрема, спостерігається зниження довіри клієнтів до фінансових установ, скорочення кількості банків та страхових компаній, нестабільність економіки та зменшення платоспроможності населення. Крім того, виникають проблеми з адаптацією фінансових установ до нових умов функціонування, що ускладнює ефективне впровадження bancassurance. Тому дослідження особливостей інтеграції банків і страхових компаній в сучасних умовах впровадження воєнного стану є важливим і потребує детального аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Проблематика взаємодії банківського та страхового бізнесу, а також розвитку моделі bancassurance активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у формування теоретичних засад інтеграції банківського та страхового секторів зробили українські вчені О. В. Дзюблюк [1], Л. О. Примостка [2], В. Д. Базилевич [3] С. С. Осадець [4], Т. А. Говорушко [5], Попович Д. та Гнатюк В. [6] та інші.

Зокрема, Л. О. Примостка [2] досліджує bancassurance як складову фінансової інтеграції та зазначає, що співпраця банків і страхових компаній забезпечує ефективніше використання фінансових ресурсів, підвищує рівень довіри клієнтів до фінансових установ та сприяє розвитку сучасних фінансових сервісів. У працях С. С. Осадця [4] основна увага приділяється страховому аспекту bancassurance. Автор зазначає, що використання банківської мережі як каналу реалізації страхових продуктів дозволяє страховим компаніям скорочувати витрати на продаж послуг та підвищувати ефективність роботи з клієнтами. Т.А. Говорушко [5] акцентує увагу на економічних перевагах bancassurance для обох сторін співпраці. На її думку, інтеграція банківського та страхового бізнесу сприяє підвищенню фінансової стійкості установ, розширенню продуктового ряду та збільшенню обсягів продажів фінансових послуг.

Серед зарубіжних дослідників питання bancassurance розглядали Richard Brophy, Maria Rubio-Misas [7;8] та інші. У більшості зарубіжних досліджень bancassurance трактується як ефективний канал реалізації страхових продуктів через банківські установи, що дозволяє досягати економії на масштабах діяльності, підвищувати якість обслуговування клієнтів та зміцнювати позиції фінансових установ на ринку.

Разом із тим аналіз наукових праць свідчить, що більшість досліджень присвячено теоретичним аспектам банкострахування, його організаційним моделям та перевагам для фінансових установ. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання розвитку bancassurance в Україні в умовах воєнного стану, скорочення кількості банків і страхових компаній та активної цифровізації фінансових послуг. Саме це зумовило необхідність подальшого дослідження сучасного стану та перспектив розвитку bancassurance в Україні.

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій реалізації банкострахування в Україні та визначення перспектив подальшого розвитку інтеграції банківського та страхового бізнесу з урахуванням європейського досвіду.

Викладення основного матеріалу дослідження. В працях науковців не існує єдиної думки, щодо сутності понятійного апарату інтеграції банківської та страхової діяльності. Більшість науковців схиляються до можливості використання англomовного терміну «bancassurance» для розкриття взаємодії банківського та страхового бізнесу. Аналіз визначень поняття bancassurance у вітчизняній та зарубіжній літературі показує, що підходи до його трактування є загалом подібними, але відрізняються ступенем деталізації. В переважній більшості джерел [1-6] базовим елементом є реалізація страхових продуктів через банківську систему, що визначає банки як канал продажу страхових послуг. Наукові підходи до сутності поняття «bancassurance» відображені в таблиці 1.

Таблиця 1 - Наукові тлумачення сутності поняття «bancassurance»

Автор	Визначення
Дзюблук О. В.	Форма співпраці банків і страхових компаній, що передбачає продаж страхових продуктів через банківську мережу
Примостка Л. О.	Система інтеграції банківських і страхових послуг, що спрямована на підвищення ефективності фінансових установ і розширення спектра послуг
Луців Б. М., Притула О. А.	Форма співпраці банків і страхових компаній, що полягає у спільному продажі страхових продуктів через банківську мережу та отриманні синергетичного ефекту від інтеграції фінансових послуг
Садура О. Б., Агрес О. Г.	Процес взаємодії банків і страхових компаній, що проявляється у продажу страхових продуктів через банківські установи
Матвійчук Л. О.	Форма інтеграції банківського та страхового капіталу
Brophy R.	Модель реалізації страхових продуктів через банківську мережу, яка ґрунтується на партнерстві банку та страхової компанії й забезпечує розширення каналів збуту страхових послуг
Rubio-Misas M.	Один із каналів дистрибуції страхових продуктів, що співіснує з іншими каналами продажу та забезпечує підвищення ефективності діяльності страховиків.

Джерело: [1;2;7;8;9;10;11;12]

В українській економічній літературі bancassurance переважно трактується як система взаємодії банків і страхових компаній, спрямована на розширення спектра фінансових послуг та підвищення ефективності їх реалізації. В. Д. Базилович [3] розглядає банкострахування як один із напрямів розвитку фінансового посередництва, що дозволяє забезпечити комплексне задоволення потреб клієнтів у банківських та страхових послугах та передбачає продаж страхових продуктів через банківську мережу. На думку Б. Л. Луціва та О. А. Притули [9] співпраця банків і страхових компаній забезпечує отримання синергетичного ефекту завдяки поєднанню фінансових продуктів та використанню спільної клієнтської бази. О. В. Дзюблюк [1] розглядає банкострахування як форму продажу страхових продуктів через банківську мережу. Дослідники О. В. Баранова та І. А. Медвецький [13] також зазначають, що розвиток bancassurance супроводжується поглибленням інтеграційних процесів між банківськими та страховими установами і створенням комплексних фінансових продуктів для клієнтів, що реалізуються в банківських установах.

У зарубіжній практиці (США, Велика Британія, Франція) [7;8;14] bancassurance переважно розглядається як канал дистрибуції страхових продуктів через банки, що підкреслює його функціональний характер. У німецькій науковій школі [7] акцент зміщується на інтеграцію банківського та страхового бізнесу в межах фінансових груп, що відображає більш структурний підхід до поняття.

Водночас необхідно враховувати, що банки не здійснюють страхову діяльність безпосередньо, оскільки вона є ліцензованим видом діяльності страхових компаній. У межах моделі bancassurance банки виконують функцію посередника або каналу продажу страхових продуктів, не беручи на себе страхові ризики.

Таким чином, узагальнення різних підходів дозволяє зробити висновок, що **bancassurance** є формою організації фінансових послуг, за якої банки виступають каналом реалізації страхових продуктів, а відмінності у трактуванні стосуються лише ступеня інтеграції банківського та страхового секторів.

Аналіз динаміки кількості банків та страхових компаній в Україні у 2017–2026 рр. свідчить про суттєві структурні зміни у фінансовому секторі країни (рис. 1.). Протягом досліджуваного періоду кількість банків скоротилася з 96 до 60 установ, а кількість страхових компаній — з 294 до 61 установи. Основною причиною скорочення кількості банків стало реформування банківського сектору та очищення ринку від неплатоспроможних і фінансово нестійких установ. Національний банк України посилив вимоги до капіталізації банків, прозорості структури власності, системи управління ризиками та корпоративного управління. У результаті частина банків не змогла виконати нові нормативні вимоги та була виведена з ринку.

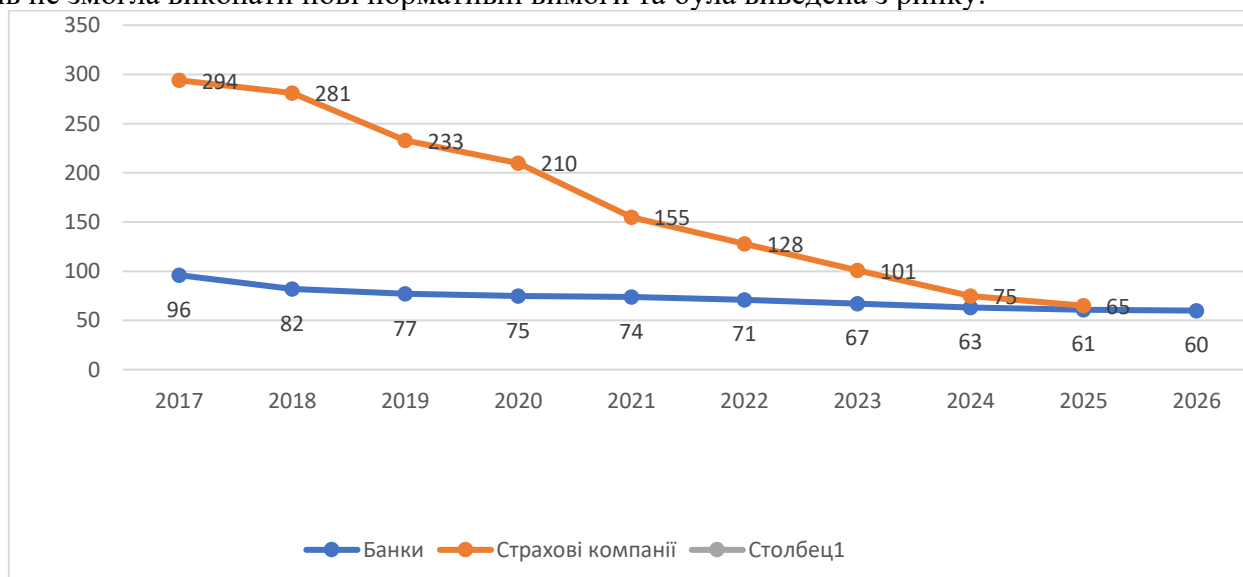


Рис. 1 Динаміка кількості банків та страхових компаній в Україні у 2017–2026 рр.
Джерело: [15]

Щодо страхового сектору, скорочення кількості страхових компаній відбувалося ще швидшими темпами. Це було зумовлено передачею функцій регулювання страхового ринку Національному банку України у 2020 році, посиленням вимог до платоспроможності, достатності капіталу, якості активів та прозорості діяльності страховиків. Значна кількість компаній не відповідала новим стандартам або фактично не здійснювала активної страхової діяльності, що призвело до їх виходу з ринку.

Динаміка основних фінансових показників діяльності банківського та страхового секторів України протягом 2019-2025 рр. засвідчує суттєві зміни фінансового сектора (рис.2). Активи банків зросли з 1490 млрд грн у 2019 році до 3730 млрд грн у 2025 році, тобто на 2240 млрд грн, або на 150,3 %, що свідчить про значне зміцнення ресурсного потенціалу банківської системи. Найвищі темпи приросту активів спостерігалися у 2020 році (22,1 %), а також у 2024–2025 роках (15,7 % та 17,3 % відповідно). Така динаміка зумовлена збільшенням обсягів високоліквідних активів, активною участю банків у фінансуванні державного сектору, зростанням вкладень у державні цінні папери та ефективною адаптацією банківської системи до функціонування в умовах воєнного стану.

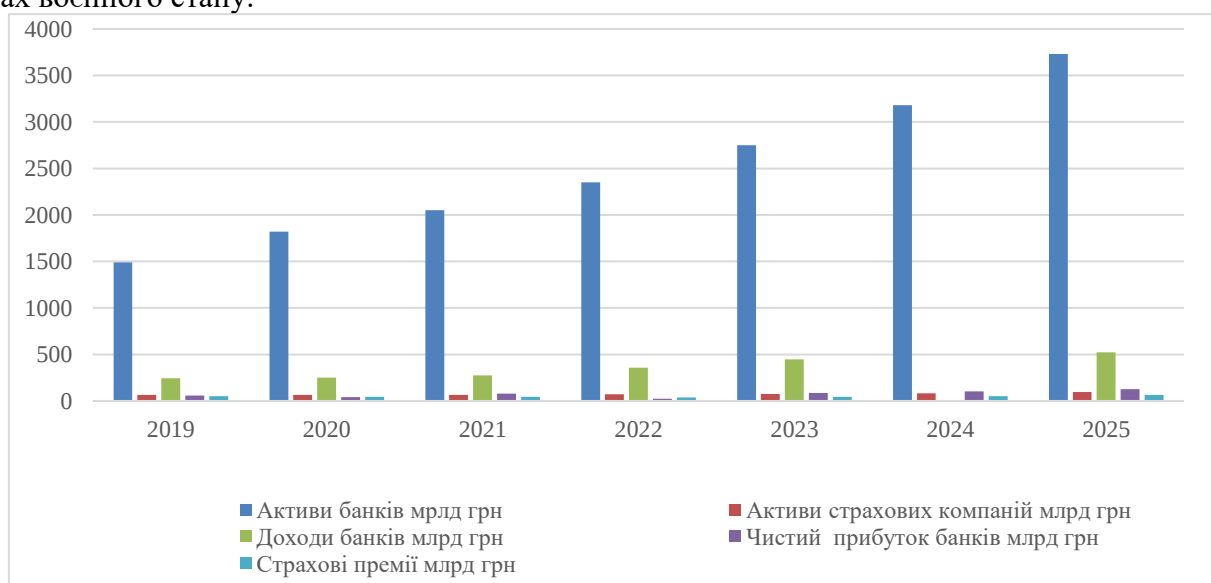


Рис. 2 Динаміка основних фінансових показників діяльності банківського та страхового секторів економіки України 2019-2025 рр.

Джерело: [15;16;17]

Активи страхових компаній за досліджуваний період збільшилися з 63,9 млрд грн до 96,0 млрд грн, або на 32,1 млрд грн (50,2 %). Найбільш відчутне зростання спостерігалось у 2022–2025 роках, що свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості страхового ринку, адаптацію страховиків до нових економічних умов та підвищення ефективності їх діяльності.

Доходи банків загалом зросли зі 243,1 млрд грн у 2019 році до 523,1 млрд грн у 2025 році, тобто на 280,0 млрд грн, або на 115,2 %. Водночас у 2024 році відбулося тимчасове скорочення доходів до 267,2 млрд грн, що може бути пов'язано зі зміною структури банківських доходів, особливостями обліку окремих фінансових операцій або впливом макроекономічних чинників. Уже у 2025 році банківський сектор відновив висхідну тенденцію, досягнувши найвищого рівня доходів за досліджуваний період.

Чистий прибуток банків характеризувався значною волатильністю. Після скорочення до 24,7 млрд грн у 2022 році внаслідок повномасштабної війни вже у 2023–2025 роках спостерігалось його стаке зростання до 126,8 млрд грн, що свідчить про підвищення ефективності діяльності банків, покращення якості активів та зміцнення фінансової стійкості сектору.

Страхові премії у 2020–2022 роках скоротилися з 53,0 млрд грн до 38,6 млрд грн під впливом воєнних ризиків, зниження економічної активності та скорочення попиту на страхові

послуги. Починаючи з 2023 року, страховий ринок демонстрував стійке відновлення, а обсяг страхових премій у 2025 році досяг 66,5 млрд грн, що на 13,5 млрд грн, або 25,5 %, перевищує рівень 2019 року.

Таким чином, банківський сектор України протягом 2019–2025 років розвивався більш динамічними темпами, ніж страховий, що підтверджується випереджальним зростанням активів, доходів і прибутковості. Банки акумулювали основні фінансові ресурси, забезпечували кредитування економіки та мали стабільні джерела доходів. Натомість страховий сектор виконував переважно функцію управління ризиками, що обмежує масштаб його фінансових показників.

Банківський сектор виявився значно стійкішим до наслідків воєнного стану, ніж страховий (табл. 2). Найбільш виражена позитивна динаміка спостерігається за активами та прибутком, особливо після 2022 року, що пов'язано з адаптацією банківської системи до умов воєнного стану, підвищенням ролі державних банків та посиленням регуляторної політики НБУ.. Страховий сектор характеризується менш стабільною динамікою. Водночас поступове нарощування активів та страхових премій свідчить про відновлення фінансової стійкості страхового ринку, що створює передумови для подальшого розвитку інтеграції банківського та страхового бізнесу на засадах банкострахування.

Таблиця 2 – Динаміка основних показників діяльності банків та страхових компаній до та під час впровадження воєнного стану в Україні

Показник	2021 р.	2025 р.	Динаміка
Кількість банків, шт.	71	60	-11 од. (-15,5 %)
Кількість страхових компаній, шт.	181	100	-125 од. (-69,1 %)
Активи банківського сектору, млрд грн	2 200	3 550	+1 350,0 млрд грн (+61,4 %)
Активи страхового сектору, млрд грн	65	96	+31,0 млрд грн (+47,7 %)
Страхові резерви, млрд грн	35,6	84	+48,4 млрд грн (+136,0 %)
Прибуток страхового сектору, млрд грн	2	7,5	+5,5 млрд грн (+275%)
Прибуток банківського сектору, млрд грн	77,5	126,8	+49,3 млрд грн (+63,6%)

Джерело: [15;16;17]

Порівняльний аналіз підтверджує домінуючу роль банківського сектору у фінансовій системі України. Саме тому розвиток співпраці між банками та страховими компаніями є одним із ключових інструментів підтримки страхового ринку України в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки. Науковець В. Дзюблюк [1] в своїх працях наголошує, що інтеграція фінансових послуг дозволяє банкам диверсифікувати джерела доходів, а страховим компаніям – розширювати канали збуту страхових продуктів та забезпечує підвищення конкурентоспроможності фінансових установ. Говорушко Т. А [5] відзначає, що розвиток банкострахування є одним із перспективних напрямів підвищення рівня проникнення страхування серед населення та бізнесу.

Основними напрямками реалізації моделі bancassurance в Україні в сучасних умовах є страхування позичальників банку, страхування заставного майна, реалізація страхових продуктів через банківську мережу, накопичувальне та інвестиційне страхування. Найбільш розвиненими напрямками залишаються кредитне страхування та продаж страхових продуктів через банківські відділення, оскільки вони безпосередньо пов'язані з банківськими операціями та потребами клієнтів. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності діяльності фінансових

установ, розширенню спектра фінансових послуг та зміцненню конкурентних позицій учасників фінансового ринку.

Важливу роль у сучасних умовах відіграє також цифровізація страхових послуг, зокрема розвиток онлайн-bancassurance. Сучасні банки інтегрують страхові продукти у мобільні застосунки та онлайн-платформи, що дозволяє клієнтам дистанційно оформляти страхові поліси, здійснювати платежі та отримувати консультаційні послуги. Дослідження сучасних аспектів взаємодії банків і страхових компаній підтверджують, що цифрові технології стають одним із ключових факторів подальшого розвитку bancassurance [15].

Порівняльний аналіз реалізації bancassurance в Україні та країнах Європейського Союзу свідчить про суттєві відмінності у рівні розвитку, масштабах інтеграції банківського та страхового секторів, нормативно-правовому забезпеченні й ефективності використання цього каналу дистрибуції страхових продуктів. (табл. 3). У Франції, Італії та Іспанії через банки реалізується понад 60 % продуктів страхування життя, тоді як в Україні bancassurance переважно зосереджений на страхуванні кредитних ризиків та заставного майна. Водночас простежується значний потенціал для адаптації успішного європейського досвіду до українських реалій, зокрема шляхом удосконалення регуляторної бази, розвитку цифрових фінансових сервісів, поглиблення стратегічного партнерства між банками та страховими компаніями, а також підвищення рівня довіри споживачів до комплексних фінансових послуг [18].

Таблиця 3 - Порівняльна характеристика розвитку bancassurance в Україні та країнах ЄС

Критерій	Україна	Країни ЄС
Рівень розвитку bancassurance	Перебуває на етапі активного розвитку	Один із ключових каналів продажу страхових послуг
Основні страхові продукти	Страхування позичальників, заставного майна, КАСКО, туристичне страхування	Страхування життя, пенсійне страхування, інвестиційне страхування, медичне страхування
Частка банків у продажу страхових продуктів	Порівняно невисока	У низці країн ЄС перевищує 60 % продажів страхування життя
Основна модель співпраці	Партнерські угоди між банками та страховими компаніями	Ексклюзивні партнерства, фінансові холдинги, спільні підприємства
Рівень цифровізації	Активно розвивається через мобільні застосунки банків	Високий рівень інтеграції страхових продуктів у цифрові банківські сервіси
Регуляторна база	Адаптується до стандартів ЄС	Повністю функціонує відповідно до директив ЄС
Інтеграція банківського та страхового секторів	Помірна	Висока
Перспективи розвитку	Значні у зв'язку з євроінтеграцією та цифровізацією	Подальший розвиток цифрового та інвестиційного страхування

Джерело: [7;8;14].

На основі проведеного аналізу та досвіду європейських країн доцільно запропонувати такі заходи подальшого розвитку напрямків bancassurance в Україні:

1. Розширити використання цифрових каналів bancassurance через мобільні застосунки банків та дистанційні сервіси обслуговування клієнтів.

2. Розробити нові страхові продукти, орієнтовані на ризики воєнного часу, зокрема страхування житла, майна малого бізнесу та фінансових ризиків.

3. Використати досвід Франції щодо інтеграції страхових продуктів у банківські сервіси та досвід Польщі щодо цифровізації фінансового сектору.

4. Створити механізми державного стимулювання страхування воєнних ризиків за участю банків та страхових компаній.

5. Посилити інформаційно-консультаційну роботу щодо переваг страхового захисту через банківські установи.

6. Удосконалити нормативно-правове регулювання діяльності bancassurance відповідно до практики країн Європейського Союзу.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Дослідження розвитку банківського та страхового ринків України засвідчило, що, незважаючи на скорочення кількості фінансових установ унаслідок структурної трансформації ринку та негативного впливу воєнних дій, модель bancassurance зберігає потенціал для подальшого розвитку. Її поширенню сприяють цифровізація фінансових послуг, розширення дистанційних каналів обслуговування клієнтів, зростання попиту на комплексні фінансові продукти та адаптація вітчизняного законодавства до європейських стандартів.

Порівняльний аналіз розвитку bancassurance в Україні та країнах Європейського Союзу показав, що європейська модель характеризується високим рівнем інтеграції банківського й страхового бізнесу, широким використанням цифрових технологій та значною часткою банків у реалізації страхових продуктів, насамперед у сегменті страхування життя. В Україні bancassurance поки що переважно орієнтований на страхування кредитних ризиків і заставного майна, що свідчить про наявність значного резерву для розширення асортименту страхових послуг та вдосконалення моделей співпраці між банками і страховими компаніями.

Перспективними напрямками розвитку bancassurance в Україні є поглиблення цифрової інтеграції банківських і страхових сервісів, розроблення нових страхових продуктів з урахуванням сучасних економічних та воєнних ризиків, запровадження механізмів державної підтримки страхування окремих категорій ризиків, а також підвищення фінансової грамотності населення. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню партнерства між банківським і страховим секторами, підвищенню доступності страхових послуг, зростанню конкурентоспроможності фінансового ринку України та його подальшій інтеграції до європейського фінансового простору.

Список використаних джерел:

1. Теорія і практика грошового обігу та банківської справи в умовах глобальної фінансової нестабільності : монографія / О. В. Дзюблюк, М. Д. Алексеєнко, В. В. Корнеєв та ін. ; за ред. О. В. Дзюблюка. Тернопіль : ФОП Осадця Ю.В., 2017. 298 с.

2. Управління банківськими ризиками : підручник / Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 536 с

3. Страхування : підручник / за ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання, 2008. 1019 с.

4. Страхування : підручник / керівник авт. колективу і наук. ред. С. С. Осадець. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2002. 599 с.

5. Страхування : навч. посіб. / Т. А. Говорушко, В. М. Стецюк ; за ред. Т. А. Говорушко. Львів : Магнолія 2006, 2014. 328 с.

6. Попович Д., Гнатюк В. Сучасні аспекти взаємодії банків зі страховими компаніями. *Фінансовий простір*. 2024. № 1–2 (53). С. 218–227. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.218227228](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.218227228)

7. Brophy R. Bancassurance: an Insurance Concept from an Irish Perspective. *Journal of Financial Regulation and Compliance*. 2013. Vol. 21, No. 4. DOI: 10.1108/JFRC-12-2012-0052. https://www.researchgate.net/publication/263554366_Bancassurance_an_insurance_concept_from_a_Irish_perspective

8. Rubio-Misas M. Bancassurance and the Coexistence of Multiple Insurance Distribution Channels. *International Journal of Bank Marketing*. 2022. DOI: 10.1108/IJBM-04-2021-0129 https://www.researchgate.net/publication/360036532_Bancassurance_and_the_Coexistence_of_Multiple_Insurance_Distribution_Channels

9. Луців Б. Л., Притула О. А. Bancassurance – як форма ефективної співпраці банків і страхових компаній. *Світ фінансів*. 2008. № 2(15). С. 119–123. <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/69509189-f516-4206-a33a-3435210e14d8/content>
10. Садура О. Дослідження розвитку bancassurance на фінансовому ринку України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(2). С. 144–148.
11. Агрес О. Г. Особливості співпраці банків та страхових компаній у межах моделі bancassurance. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 273–279.
12. Матвійчук Л. О. Bancassurance як форма інтеграції банківського та страхового капіталу. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 21 квіт. 2021 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 114–116. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12185> (дата звернення: 19.06.2026).
13. Співпраця банків і страхових компаній у рамках концепції bancassurance / О. В. Баранова, І. А. Медвецький. Київ : ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», 2012. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a1bf352a-535f-40e9-9ae1-b5dd9a73f255/content>
14. Credit Protection Insurance (CPI) Sold via Banks: Thematic Review. Luxembourg Publications Office of the European Union, 2022. URL: <https://op.europa.eu/webpub/eiopa/cpi-sold-via-banks/en/> (дата звернення: 19.06.2026).
15. Наглядова статистика. Основні показники діяльності банків. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision> (дата звернення: 19.06.2026).
16. Основні показники діяльності банків України. Міністерство фінансів України URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/> (дата звернення: 19.06.2026).
17. Рейтинг страхових компаній України за активами. Міністерство фінансів України URL: <https://minfin.com.ua/ua/insurance/rating/assets/> (дата звернення: 19.06.2026)

References

1. Dziubliuk O., Alekseenko M., Kornieiev V. et al. (2017). Teoriia i praktyka hroshovoho obihu ta bankivskoi spravy v umovakh hlobalnoi finansovoi nestabilnosti. In O. Dziubliuk (Ed.). Ternopil: FOP Osadtsa Yu. V., 298 (in Ukr.).
2. Prymostka L., Krasnova I., Lavreniuk V. et al. (2018). Upravlinnia bankivskymy ryzykamy. Kyiv: KNEU, 536 (in Ukr.).
3. Bazylevych V. (Ed.). (2008). Strakhuvannia. Kyiv: Znannia, 1019 (in Ukr.).
4. Osadets S. (Ed.). (2002). Strakhuvannia. 2nd ed. Kyiv: KNEU, 599 (in Ukr.).
5. Hovorushko T. & Stetsiuk V. (2014). Strakhuvannia. In T. Hovorushko (Ed.). Lviv: Mahnoliia 2006, 328 (in Ukr.).
6. Popovych D. & Hnatiuk V. (2024). Suchasni aspekty vzaiemodii bankiv zi strakhovymy kompaniiamy. *Finansovyi prostir*, 1–2(53), 218–227 (in Ukr.). DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.218227228](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.218227228).
7. Brophy R. (2013). Bancassurance: an Insurance Concept from an Irish Perspective. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 21(4). DOI: <https://doi.org/10.1108/JFRC-12-2012-0052>. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/263554366_Bancassurance_an_insurance_concept_from_a_Irish_perspective
8. Rubio-Misas M. (2022). Bancassurance and the Coexistence of Multiple Insurance Distribution Channels. *International Journal of Bank Marketing*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2021-0129>. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/360036532_Bancassurance_and_the_Coexistence_of_Multiple_Insurance_Distribution_Channels
9. Lutsiv B. & Prytula O. (2008). Bancassurance – як форма ефектвної співпраці банків і страхових компаній. *Світ фінансів*, 2(15), 119–123 (in Ukr.). Retrieved from: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/69509189-f516-4206-a33a-3435210e14d8/content>
10. Sadura O. (2015). Doslidzhennia rozvytku bancassurance na finansovomu rynku Ukrainy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 3(2), 144–148 (in Ukr.).
11. Ahres O. (2016). Osoblyvosti spivpratsi bankiv ta strakhovykh kompanii u mezhakh modeli bancassurance. *Ekonomichniyi forum*, 2, 273–279 (in Ukr.).
12. Matviichuk L. (2021). Bancassurance yak forma intehtatsii bankivskoho ta strakhovoho kapitalu. In *Konkurentospromozhna model innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference* (Kropyvnytskyi, April 21, 2021). Kropyvnytskyi: Central Ukrainian National Technical University, 114–116 (in Ukr.). Retrieved from: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12185> (Accessed: 19.06.2026).

13. Baranova O. & Medvetskyi I. (2012). Spivpratsia bankiv i strakhovykh kompanii u ramkakh kontseptsii bancassurance. Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (in Ukr.). Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a1bf352a-535f-40e9-9ae1-b5dd9a73f255/content> (Accessed: 19.06.2026).
14. European Insurance and Occupational Pensions Authority. (2022). Credit Protection Insurance (CPI) Sold via Banks: Thematic Review. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from: <https://op.europa.eu/webpub/eiopa/cpi-sold-via-banks/en/> (Accessed: 19.06.2026).
15. National Bank of Ukraine. (2026). Nahliadova statystyka. Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision> (Accessed: 19.06.2026).
16. Ministry of Finance of Ukraine. (2026). Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/> (Accessed: 19.06.2026).
17. Ministry of Finance of Ukraine. (2026). Reitynh strakhovykh kompanii Ukrainy za aktyvamy. Retrieved from: <https://minfin.com.ua/ua/insurance/rating/assets/> (Accessed: 19.06.2026).

Kostohryz Viktoriia

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

Tur Diana

Bachelor's Degree Student,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

BANCASSURANCE AS A DIRECTION OF THE INTEGRATION OF BANKING AND INSURANCE BUSINESS IN UKRAINE

Introduction. *The development of Ukraine's financial market under martial law is accompanied by structural transformations in the banking and insurance sectors, highlighting the need to improve the mechanisms of their interaction. One of the most promising areas of financial sector integration is the **bancassurance** model, which contributes to the expansion of financial services, enhances their accessibility, and strengthens the financial stability of market participants.*

Purpose. *The purpose of this study is to analyze the current state of **bancassurance** development in Ukraine, identify the specific features of cooperation between banks and insurance companies under martial law, and substantiate *непцнекмувіе* directions for improving integration processes based on European experience.*

Methods. *The study employs the methods of scientific generalization, comparative and statistical analysis, a systems approach, graphical data interpretation, as well as the methods of induction, deduction, synthesis, and logical generalization. The information base comprises statistical data provided by the National Bank of Ukraine, regulatory and legal acts, and the findings of domestic and foreign researchers.*

Results. *Scientific approaches to the interpretation of the essence of **bancassurance** are generalized, and its role as a form of integration between the banking and insurance businesses is defined. The dynamics of the banking and insurance sectors in Ukraine are analyzed, and the specific features of their functioning under martial law and digital transformation are identified. The main trends in the development of **bancassurance**, including the digitalization of financial services, the integration of insurance products into banking services, and the expansion of remote customer service channels, are determined. The possibilities of adapting European experience to improve the **bancassurance** model in Ukraine are substantiated.*

Originality. *The scientific novelty of the study lies in substantiating the current development trends of **bancassurance** under martial law and identifying priority areas for the integration of the banking and insurance businesses, taking into account the digital transformation of the financial market and European approaches to the organization of **bancassurance**.*

Conclusion. *The study proves that the development of **bancassurance** is an important factor in improving the efficiency of Ukraine's financial market. It is proposed to intensify the digital integration of banking and insurance services, improve the regulatory framework, expand the range of insurance products considering wartime risks, and adapt best European practices to national conditions. The implementation of these measures will contribute to strengthening the financial stability and competitiveness of financial institutions.*

Keywords: *bancassurance, bank, insurance company, bancassurance, transformation of the financial market, integration of financial institutions.*

*Одержано редакцією: 12.03.2026
Прийнято до публікації: 02.04.2026*

УДК 336.7:004.9

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-174-187>**ЯЦЕНКО Олександр Володимирович¹**доктор економічних наук, професор
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7756-4125>
allexsan74@ukr.net**ГАРЯГА Леся Олегівна¹**доктор економічних наук, доцент
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5266-797X>
garyaga@ukr.net**РУДЕНКО Микола Вікторович¹**доктор економічних наук, професор
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1966-7695>
mykola.rudenko@ukr.net¹Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

FINTECH-ЕКОСИСТЕМА УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ КОНТЕКСТІ

Досліджено сучасний стан FinTech-екосистеми України в європейському контексті та визначено стратегічні напрями її гармонізації з регуляторними стандартами Європейського Союзу. Запропоновано комплексний підхід до оцінювання FinTech-екосистеми, який ґрунтується на аналізі трьох взаємопов'язаних складових: розвитку екосистеми, регуляторного середовища та інтеграційного потенціалу. Проведено порівняльний аналіз розвитку FinTech-екосистем України, Польщі, Литви та Данії, що дало змогу оцінити рівень розвитку ринку, особливості регуляторного забезпечення та передумови інтеграції до європейського цифрового фінансового простору.

Досліджено структуру українського FinTech-ринку, визначено ключові сегменти його розвитку, особливості технологічної спеціалізації та роль цифрової фінансової інфраструктури у забезпеченні трансформації фінансового сектору. Встановлено, що українська FinTech-екосистема характеризується достатнім рівнем технологічної зрілості, здатністю до адаптації та збереженням позитивної динаміки розвитку, незважаючи на функціонування в умовах воєнного стану.

Проведено порівняльний аналіз регуляторних моделей України та Європейського Союзу, за результатами якого систематизовано ключові регуляторні розриви у сферах регулювання криптоактивів, цифрової операційної стійкості, відкритого банкінгу, цифрового регуляторного нагляду та автоматизації виконання регуляторних вимог. Обґрунтовано стратегічні орієнтири їх подолання, що передбачають гармонізацію національного законодавства з вимогами MiCA, DORA, PSD2/PSD3, розвиток технологій SupTech і RegTech, удосконалення цифрової фінансової інфраструктури та створення сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності.

Ключові слова: Fintech, ринок фінансових послуг, цифровізація, цифровізація фінансових послуг, FinTech-екосистема, цифрові фінанси, регуляторна гармонізація, DORA, MiCA, європейська інтеграція.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток фінансових технологій (FinTech) є одним із ключових чинників трансформації сучасного фінансового сектору, змінюючи моделі надання фінансових послуг, характер взаємодії між учасниками ринку та підходи до державного регулювання. Активне впровадження цифрових платіжних сервісів, відкритого банкінгу, технологій штучного інтелекту, криптоактивів і цифрових валют центральних банків сприяє формуванню нової архітектури фінансового ринку та водночас актуалізує питання забезпечення фінансової стабільності, кіберстійкості та ефективного регуляторного супроводу.

Європейський Союз сформував комплексну модель регулювання цифрових фінансів, що базується на гармонізованій нормативно-правовій системі, орієнтованій на підтримку інновацій, забезпечення цифрової операційної стійкості та захист прав споживачів фінансових послуг. Водночас Україна, реалізуючи євроінтеграційний курс, поступово адаптує національне законодавство до європейських вимог, однак розвиток FinTech-екосистеми відбувається в умовах структурних, інституційних та регуляторних викликів. За цих умов особливої актуальності

набуває комплексне дослідження рівня розвитку української FinTech-екосистеми у порівнянні з країнами Європи, що дозволяє визначити наявні регуляторні розриви та обґрунтувати перспективні напрями інтеграції України до європейського цифрового фінансового простору.

Метою статті є дослідження сучасного стану FinTech-екосистеми України в європейському контексті, визначення особливостей її регуляторного середовища та обґрунтування стратегічних напрямів гармонізації з європейськими стандартами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку фінансових технологій та цифровізації фінансових послуг посідає важливе місце у сучасних економічних дослідженнях. Теоретичні та методичні засади оцінювання рівня цифровізації фінансового сектору висвітлено у праці О. Пахненко та співавторів [1], які запропонували інтегральний індекс цифровізації фінансових послуг (Digital Financial Services Index – DFSI), що базується на показниках цифрової інклюзії, фінансової інклюзії та розвитку цифрових фінансових сервісів. Методичний підхід було апробовано на прикладі європейських країн, що забезпечило можливість проведення комплексної міжкраїнної оцінки рівня цифровізації фінансових систем.

Дослідження цифрової трансформації фінансового ринку України засвідчують, що цифровізація суттєво змінює механізми функціонування фінансової системи, сприяючи появі нових цифрових бізнес-моделей та розширенню спектра фінансових послуг. Зокрема, у праці [2] обґрунтовано банкоцентричний характер розвитку фінансового ринку України, систематизовано цифрові технології, що визначають його трансформацію, а також виокремлено сучасні цифрові бізнес-моделі, серед яких FinTech, InsurTech, цифрові платіжні сервіси, інтернет- та мобільний банкінг, краудфандинг, P2P-кредитування та ринок цифрових валют. В. Десятник досліджує цифрову трансформацію фінансового ринку у контексті забезпечення фінансової інклюзії, обґрунтовуючи роль цифрових технологій у розширенні доступності фінансових послуг, а також акцентуючи увагу на необхідності подолання цифрової нерівності, підвищення рівня цифрової грамотності, забезпечення кібербезпеки та вдосконалення регуляторного середовища [3]. Н. Вісягін розглядає цифровізацію фінансового ринку як ключовий чинник формування конкурентних переваг фінансових установ, досліджуючи вплив цифрових технологій на трансформацію фінансових послуг, управління новими ризиками та підвищення ефективності функціонування фінансового сектору [4]. Ю. Худолій та Л. Свистун обґрунтовують визначальну роль технологій FinTech у трансформації роздрібного банкінгу, відзначаючи їхній вплив на розвиток цифрових каналів обслуговування клієнтів, автоматизацію банківських процесів, персоналізацію фінансових послуг і підвищення якості взаємодії банків із клієнтами [5].

Регуляторні аспекти Fintech досліджено у праці А. Досужі та О. Парашенко [6], які здійснили порівняльний аналіз правового регулювання цифрових фінансів в ЄС та Україні, встановивши, що нормативна система ЄС базується на комплексному підході, який поєднує регламенти MiCA [7], DORA [8] та PSD2 [9]. Автори обґрунтували, що європейська модель відзначається гармонізованою структурою нагляду та технологічною нейтральністю, тоді як українська модель регулювання цифрових фінансів має фрагментарний характер. Подальший розвиток досліджень регуляторної інтеграції FinTech-екосистеми України представлено у праці О. Александрова та Ю. Палій [10], у якій обґрунтовано концепцію асиметричного регуляторного імпорту як особливого механізму адаптації національного фінансового сектору до європейського нормативного середовища. Авторами доведено, що послідовна імплементація регуляторних ініціатив Європейського Союзу, зокрема MiCA, DORA, European Digital Identity Wallet і цифрового євро, формує взаємопов'язаний часовий цикл нормативних змін, який визначає стратегічні орієнтири гармонізації українського фінансового законодавства з нормами ЄС.

Особливості розвитку FinTech-екосистем у країнах Центральної та Східної Європи досліджено у праці М. Панаїт (*M. Panait*) зі співавторами [11], які на основі регресійного аналізу обґрунтували статистично значущий вплив рівня цифровізації, використання цифрових платіжних сервісів, інтернет-банкінгу та електронної комерції на розвиток FinTech у країнах Центральної та Східної Європи. Отримані результати підтверджують, що цифрова зрілість фінансового сектору є одним із ключових чинників формування конкурентоспроможної FinTech-екосистеми та її інтеграції до європейського цифрового фінансового простору. Регуляторні

аспекти цифрової трансформації фінансового сектору України досліджено А. Тараненком [12], який обґрунтував необхідність адаптації національної системи державного регулювання до вимог регламенту DORA та розвитку SupTech-інструментів як передумови підвищення цифрової операційної стійкості фінансових установ, ефективності регуляторного нагляду та гармонізації українського фінансового законодавства з європейськими стандартами.

Водночас аналіз наукових праць свідчить, що попри значну увагу до окремих аспектів цифровізації фінансового ринку, FinTech, фінансової інклюзії та регуляторної адаптації, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної оцінки зрілості FinTech-екосистеми України в європейському контексті, виявлення регуляторних розривів, визначення рівня її готовності до імплементації стандартів Європейського Союзу та обґрунтування стратегічних напрямів інтеграції до єдиного європейського фінансового простору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний розвиток Fintech-екосистем характеризується високою динамікою цифрової трансформації фінансового сектору, що супроводжується зміною моделей надання фінансових послуг, поширенням цифрових платформ, активним використанням штучного інтелекту, технологій відкритого банкінгу та нових інструментів регуляторного нагляду. У сучасних наукових дослідженнях розвиток фінансових технологій дедалі частіше розглядається через призму комплексного аналізу, який поєднує оцінювання рівня цифровізації фінансових послуг, особливостей регуляторного середовища, структури Fintech-ринку та ступеня інтеграції до міжнародного фінансового простору. Такий підхід дає змогу не лише визначити поточний стан розвитку національних Fintech-екосистем, а й виявити чинники, що формують їх конкурентоспроможність та забезпечують адаптацію до сучасних вимог цифрової економіки.

Для здійснення порівняльного аналізу доцільно виокремити взаємопов'язані аналітичні напрями, що охоплюють ключові характеристики функціонування фінансово-технологічного сектору та дозволяють комплексно оцінити рівень його розвитку (табл. 1).

Таблиця 1 – Напрями порівняльного аналізу Fintech-екосистем

Напрямок аналізу	Характеристика	Основні показники
Розвиток FinTech-екосистеми	Комплексна характеристика сучасного стану, структури та ключових напрямів розвитку FinTech-екосистеми	Кількість FinTech-компаній; структура ринку; основні сегменти діяльності; технологічна спеціалізація; міжнародна присутність; рівень цифровізації фінансових послуг
Регуляторне середовище	Порівняльний аналіз нормативно-правового забезпечення розвитку FinTech відповідно до сучасних регуляторних підходів ЄС	імплементація MiCA, DORA, PSD2/PSD3, AI Act, eIDAS 2.0; регуляторні пісочниці; відкритий банкінг; цифрова операційна стійкість
Інтеграційний потенціал	Оцінювання передумов інтеграції FinTech-екосистеми до європейського фінансового простору	Гармонізація законодавства; міжнародне співробітництво; участь у європейських цифрових ініціативах; транскордонний розвиток FinTech

Джерело: запропоновано авторами з урахуванням [1-12]

Незважаючи на тривалий вплив воєнного стану, макроекономічну нестабільність та високий рівень геополітичних ризиків, українська FinTech-екосистема продовжує демонструвати стійкість, здатність до адаптації та подальшого технологічного розвитку. На відміну від багатьох секторів економіки, цифрові фінансові послуги зберегли позитивну динаміку розвитку завдяки високому рівню цифровізації банківської системи, державних сервісів і фінансової інфраструктури. Це дозволило забезпечити безперервність надання фінансових послуг, підтримати функціонування платіжної системи країни та прискорити впровадження інноваційних фінансових технологій.

За даними Українсько-асоціації-фінтех та інноваційних компаній у 2025 році в Україні функціонує 257 FinTech-компаній, діяльність яких охоплює 18 сегментів фінансових технологій. Така кількість учасників ринку свідчить про сформованість національної FinTech-екосистеми, яка об'єднує не лише спеціалізовані фінтех-компанії, а й банки, платіжні установи, постачальників технологічних рішень, регуляторів та інші інституції, що забезпечують розвиток цифрових фінансових послуг [13].

Особливістю української FinTech-екосистеми є її формування за моделлю Bank-led FinTech, за якої рушійною силою цифрових інновацій є банківський сектор. На відміну від багатьох європейських країн, де значна частина фінансових технологій розвивається незалежними стартапами, в Україні саме банки стали ключовими інтеграторами сучасних цифрових рішень. Системно важливі банки, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Універсал Банк» (проект monobank), АТ «Ощадбанк», АТ «ПУМБ» та низка інших установ, активно впроваджують мобільний банкінг, дистанційне відкриття рахунків, електронну ідентифікацію клієнтів, цифрові гарантії, QR-платежі, миттєві перекази, електронний документообіг та інструменти відкритого банкінгу. Внаслідок цього межі між традиційними банківськими установами та FinTech-компаніями поступово стираються, а розвиток цифрових фінансових послуг дедалі більше здійснюється у форматі партнерських екосистем.

Поширення цифрових фінансових послуг підтверджується також міжнародними аналітичними оцінками. За даними Statista Market Insights, обсяг цифрових платіжних операцій (Digital Payments Transaction Value) в Україні у 2025 році становить близько 6,77 млрд дол. США, що свідчить про високу інтенсивність використання електронних платіжних сервісів населенням і бізнесом. Зростання цього показника є наслідком активного розвитку мобільного банкінгу, електронної комерції, безготівкових розрахунків, цифрових гарантіїв та інтегрованих платіжних платформ, які сьогодні становлять основу сучасної фінансової інфраструктури країни [14].

Розвиток української FinTech-екосистеми значною мірою забезпечується також послідовною регуляторною політикою Національного банку України. Реалізація Стратегія розвитку фінансового сектору України [15], концепція відкритого банкінгу [16], модернізація системи електронних платежів, розвиток сервісу BankID НБУ, впровадження миттєвих платежів та цифрової ідентифікації формують необхідні інституційні передумови для подальшої цифрової трансформації фінансового сектору. Водночас гармонізація нормативної бази із вимогами Європейського Союзу, насамперед щодо відкритого банкінгу, цифрової операційної стійкості та розвитку цифрових фінансових сервісів, створює основу для поступової інтеграції української FinTech-екосистеми до європейського фінансового простору.

Отже, сучасна українська FinTech-екосистема вже вийшла за межі окремого сегмента фінансового ринку та перетворилася на комплексне середовище взаємодії банківських установ, технологічних компаній, державних цифрових платформ, регуляторних органів і користувачів фінансових послуг. Саме така модель відповідає сучасним європейським тенденціям розвитку цифрових фінансів та створює передумови для подальшого розширення інноваційного потенціалу фінансового сектору України.

Аналіз структури української FinTech-екосистеми (рис. 1) свідчить про її достатньо високий рівень функціональної диверсифікації та технологічної спеціалізації. Розподіл компаній між окремими сегментами відображає сучасні пріоритети розвитку фінансових технологій в Україні, які формуються під впливом цифрової трансформації банківського сектору, розвитку платіжної інфраструктури та зростання попиту на дистанційні фінансові послуги.

Найбільшу частку у структурі українського Fintech-ринку займають компанії, що працюють у сфері технологій та інфраструктури (28 %). Домінування цього сегмента свідчить про те, що основним напрямом розвитку українського FinTech є створення технологічної бази для функціонування цифрових фінансових сервісів. До нього належать розробники програмного забезпечення, API-рішень, платформ автоматизації фінансових процесів, хмарних сервісів, інструментів кібербезпеки та інших цифрових продуктів, які забезпечують технологічну підтримку банківських установ, платіжних організацій і фінансових компаній. Така структура є

закономірною, оскільки саме розвиток цифрової інфраструктури створює передумови для масштабування інших сегментів FinTech-екосистеми.

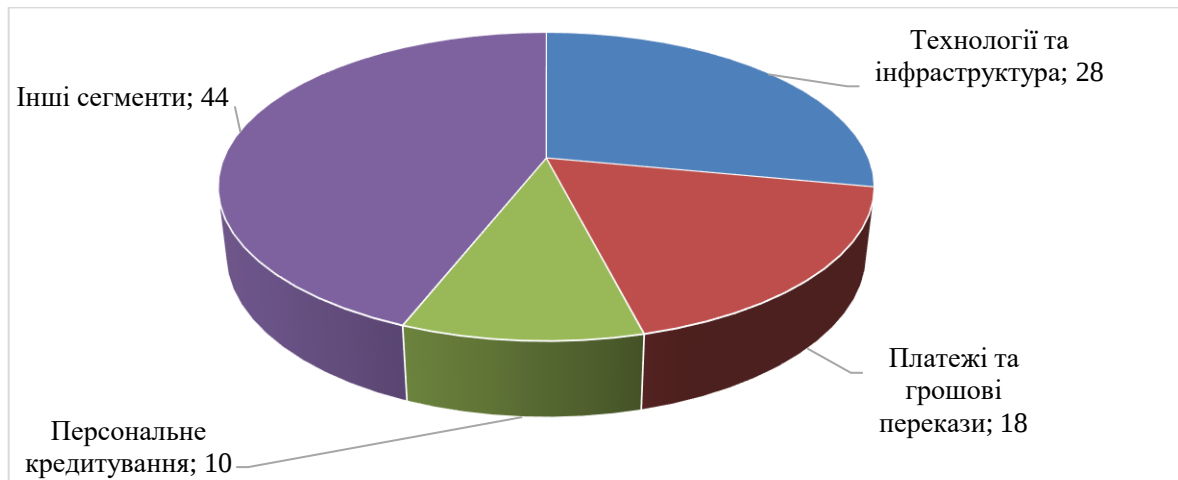


Рисунок 1 – Структура українського Fintech-ринку за сегментами у 2025 році, %
Джерело: побудовано авторами за даними [13]

Другим за питомою вагою є сегмент «Платежі та грошові перекази», на який припадає 18 % компаній. Його значна частка підтверджує, що цифрові платежі залишаються найбільш динамічним напрямом розвитку українського фінансового сектору. Активне впровадження мобільних застосунків, електронних гарантів, QR-платежів, сервісів еквайрингу та дистанційних платіжних рішень забезпечує подальше зростання безготівкових розрахунків і сприяє цифровізації економіки загалом. Важливою особливістю українського ринку є тісна інтеграція платіжних сервісів із банківською інфраструктурою, що забезпечує високий рівень доступності цифрових фінансових послуг для населення та бізнесу.

Істотну роль у розвитку екосистеми відіграє сегмент «Персональне кредитування», який охоплює 10 % компаній. Його розвиток пов'язаний із поширенням цифрових кредитних платформ, автоматизованих систем скорингу, сервісів дистанційної ідентифікації клієнтів та використанням алгоритмів аналізу кредитного ризику. Цифровізація процесів кредитування сприяє скороченню часу ухвалення рішень, підвищенню доступності фінансових послуг та оптимізації взаємодії між фінансовими установами й клієнтами.

Водночас 44 % української FinTech-екосистеми припадає на інші напрями діяльності, серед яких цифровий банкінг, InsurTech, RegTech, WealthTech, блокчейн та криптовалюти, кіберзахист, цифрова ідентифікація, фінансовий менеджмент та інші спеціалізовані сегменти. Така структура підтверджує, що український FinTech не обмежується розвитком окремих цифрових фінансових продуктів, а поступово формує комплексну екосистему, яка охоплює практично всі основні напрями сучасних фінансових технологій.

Особливу увагу привертає розвиток цифровий банкінг, який в Україні характеризується високим рівнем інтеграції банківських установ із фінансовими технологіями. Якщо у більшості європейських країн значна частина цифрових фінансових інновацій формується незалежними FinTech-компаніями, то в Україні провідну роль відіграють саме банки, які активно співпрацюють із технологічними компаніями або самостійно розробляють цифрові продукти. Це підтверджується успішним розвитком мобільного банкінгу, цифрових платформ самообслуговування, дистанційного відкриття рахунків, електронної ідентифікації клієнтів, сервісів миттєвих платежів та інтеграції банківських послуг із державними цифровими платформами. Така модель розвитку забезпечує швидке впровадження інновацій та підвищує конкурентоспроможність національного фінансового сектору.

Загалом структура української FinTech-екосистеми засвідчує, що ключовими драйверами її розвитку виступають цифрова фінансова інфраструктура, платіжні технології та банківська цифровізація. Водночас значна частка спеціалізованих сегментів свідчить про поступове

розширення спектра фінансових інновацій, підвищення рівня технологічної зрілості ринку та формування передумов для його подальшої інтеграції до європейського цифрового фінансового простору.

Важливою характеристикою сучасної української FinTech-екосистеми є поступове підвищення рівня фінансової зрілості її учасників. На відміну від початкових етапів розвитку ринку, коли переважна більшість фінтех-компаній перебувала на стадії формування бізнес-моделі та залучення інвестицій, сучасний етап характеризується стабілізацією операційної діяльності значної частини підприємств. За даними [13] 76 % українських FinTech-компаній уже досягли точки беззбитковості, що свідчить про здатність більшості учасників ринку забезпечувати самоокупність та підтримувати сталий розвиток навіть за умов підвищених економічних ризиків.

Однією з характерних особливостей української FinTech-екосистеми залишається переважання самофінансування. Згідно з результатами дослідження, 84 % компаній здійснюють розвиток переважно за рахунок власного капіталу. Така структура фінансування, з одного боку, характеризує фінансову незалежність значної частини учасників ринку, а з іншого – свідчить про обмежені можливості залучення венчурного та інституційного капіталу в умовах воєнного стану. Водночас орієнтація на власні фінансові ресурси сприяє формуванню більш стійких бізнес-моделей, орієнтованих на довгострокову ефективність та контроль операційних ризиків.

Додатковим підтвердженням зрілості української FinTech-екосистеми є її поступова інтернаціоналізація – 38 % компаній уже здійснюють діяльність на міжнародних ринках або надають послуги іноземним клієнтам. Це свідчить про здатність українських розробників створювати конкурентоспроможні фінансові технології, які відповідають міжнародним вимогам щодо якості цифрових сервісів, інформаційної безпеки та технологічної сумісності. Одночасно міжнародна присутність сприяє диверсифікації джерел доходів компаній, зменшенню залежності від внутрішнього ринку та інтеграції української FinTech-екосистеми у глобальний фінансово-технологічний простір [13].

Водночас просторова структура української FinTech-екосистеми залишається нерівномірною. Близько 78 % компаній мають головні офіси у Києві, що підтверджує концентрацію основного інноваційного, інвестиційного та кадрового потенціалу у столиці. Подібна концентрація є характерною і для багатьох європейських фінансових центрів, оскільки забезпечує швидший обмін знаннями, розвиток партнерських зв'язків між банками, технологічними компаніями, інвесторами та регуляторами. Водночас вона свідчить про необхідність активізації розвитку регіональних FinTech-хабів, що сприятиме більш збалансованому розвитку національної цифрової фінансової екосистеми.

Позитивною тенденцією є також подальше розширення кількості учасників ринку. Протягом останнього року в Україні було створено сім нових FinTech-компаній, що підтверджує збереження інноваційної активності навіть за умов воєнного стану. Хоча темпи зростання екосистеми залишаються стриманими, поява нових учасників свідчить про наявність підприємницького потенціалу та поступове відновлення інвестиційної активності у сфері фінансових технологій.

Важливою характеристикою розвитку української FinTech-екосистеми є рівень цифрової зрілості компаній, який визначається масштабами використання сучасних інформаційних технологій (табл. 2). Провідне місце займають API (Application Programming Interface), які використовують 71 % компаній. Широке застосування API забезпечує інтеграцію банківських систем із зовнішніми фінансовими сервісами, автоматизацію обміну даними та створює технологічну основу для розвитку відкритого банкінгу (Open Banking) і відкритих фінансів (Open Finance). Саме API є одним із ключових технологічних компонентів сучасної європейської FinTech-екосистеми, оскільки забезпечують взаємодію банків, платіжних установ та незалежних постачальників фінансових послуг.

Поряд із цим українські FinTech-компанії активно впроваджують технології штучного інтелекту, які використовують 43 % підприємств. Найбільш поширеними напрямками їх застосування є автоматизація обслуговування клієнтів, аналіз фінансових даних, оцінювання

кредитних ризиків, виявлення шахрайських операцій та персоналізація фінансових продуктів. Значний рівень використання штучного інтелекту свідчить про поступовий перехід українського FinTech-сектору від цифровізації окремих процесів до впровадження інтелектуальних моделей управління фінансовими сервісами.

Таблиця 2 – Поширеність технологій в українському Fintech-секторі

Технологія	Частка компаній, %
API	71
Штучний інтелект	43
Чат-боти	42
Хмарні сервіси	39

Джерело: складено авторами на основі [13]

Високий рівень цифрової трансформації підтверджується також активним використанням чат-ботів (42 %) та хмарних технологій (39 %). Використання чат-ботів сприяє автоматизації комунікації з клієнтами та підвищенню доступності фінансових послуг, тоді як хмарні сервіси забезпечують масштабованість цифрової інфраструктури, оптимізацію витрат на обробку даних і підвищення гнучкості IT-рішень. Сукупність зазначених технологій формує сучасну цифрову архітектуру української FinTech-екосистеми та забезпечує її відповідність глобальним тенденціям розвитку фінансових технологій.

Перспективність подальшого технологічного розвитку підтверджується і стратегічними очікуваннями учасників ринку. 90 % компаній визначають штучний інтелект як ключову технологію найближчих років. Це свідчить про готовність української FinTech-екосистеми до масштабнішого впровадження інтелектуальних цифрових рішень та узгоджується із сучасними європейськими тенденціями цифрової трансформації фінансового сектору [13].

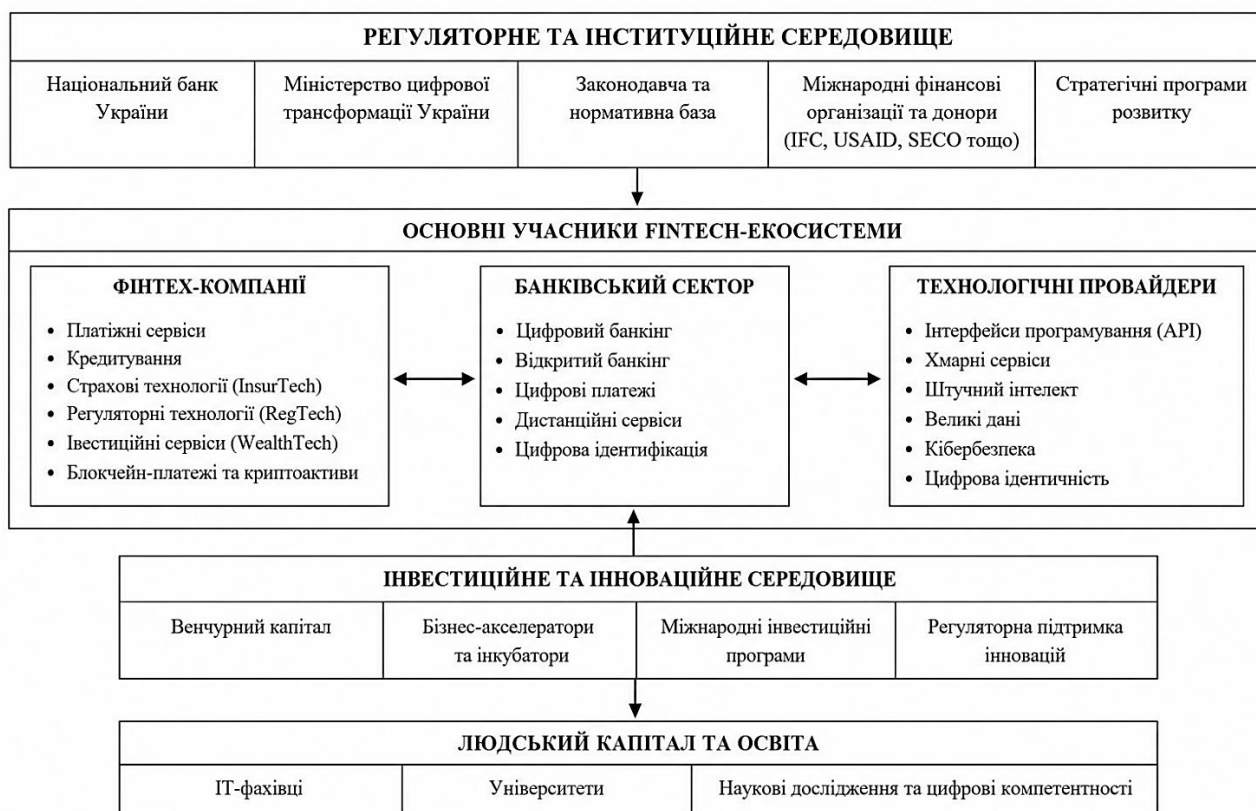
Узагальнення результатів дослідження дає змогу представити українську FinTech-екосистему у вигляді концептуальної моделі, яка відображає сукупність ключових учасників, інституційних умов та взаємозв'язків, що формують середовище розвитку фінансових інновацій. Запропонована модель (рис. 2) систематизує основні компоненти екосистеми та слугує методологічною основою для подальшого порівняльного аналізу української та європейської моделей розвитку FinTech.

Запропонована модель демонструє, що розвиток фінансових технологій визначається не лише діяльністю FinTech-компаній, а й взаємодією банківського сектору, державних інституцій, технологічних провайдерів, інвестиційної інфраструктури та людського капіталу.

Базовим рівнем функціонування екосистеми виступає регуляторне та інституційне середовище, представлене Національним банком України, Міністерством цифрової трансформації України, міжнародними організаціями розвитку та механізмами регуляторної підтримки інновацій. Саме ці інституції формують нормативно-правові, організаційні та фінансові передумови цифрової трансформації фінансового сектору.

Центральним елементом екосистеми є взаємодія FinTech-компаній, банківського сектору та технологічних провайдерів. На відміну від багатьох європейських країн, українська модель розвитку FinTech характеризується високим рівнем інтеграції фінансових установ і технологічних компаній. Банки дедалі частіше виступають не лише споживачами цифрових технологій, а й безпосередніми учасниками інноваційного процесу, інтегруючи рішення у сфері відкритого банкінгу, мобільних фінансових сервісів, цифрової ідентифікації та штучного інтелекту.

Важливим елементом екосистеми є інвестиційне середовище та людський капітал, які забезпечують ресурсну основу розвитку інновацій. Участь міжнародних фінансових організацій, венчурних інвесторів, акселераційних програм і високий кадровий потенціал IT-галузі сприяють створенню нових цифрових фінансових продуктів, масштабуванню технологічних рішень та інтеграції українських компаній у міжнародні інноваційні мережі.

**Рисунок 2 – Концептуальна модель FinTech-екосистеми України**

Джерело: запропоновано авторами

Таким чином, концептуальна схема відображає особливості функціонування української FinTech-екосистеми як багаторівневої системи взаємопов'язаних інституцій, фінансових установ, технологічних компаній та інноваційної інфраструктури. Водночас вона створює методологічну основу для подальшого порівняльного аналізу української та європейської моделей розвитку FinTech, що дає змогу оцінити рівень гармонізації регуляторного середовища, ринкової зрілості та перспектив інтеграції України до єдиного цифрового фінансового простору Європейського Союзу.

Проведений аналіз сучасного стану української FinTech-екосистеми дає змогу перейти до оцінки її позицій у європейському контексті. З цією метою здійснено порівняльний аналіз України та окремих європейських країн за ключовими характеристиками розвитку FinTech-екосистем, що охоплюють рівень цифровізації фінансових послуг, масштаби ринку, особливості регуляторного середовища та ступінь інтеграції до європейського фінансового простору. Результати порівняння наведено у табл. 3.

Європейський Союз сформував комплексну систему регулювання цифрових фінансових послуг, яка охоплює функціонування платіжного ринку, ринку криптоактивів, цифрової операційної стійкості та відкритого банкінгу. Ключовими елементами цієї системи є Регламент MiCA, Регламент DORA та Директива PSD2, які визначають сучасні вимоги до функціонування фінансових установ і FinTech-компаній у межах єдиного європейського цифрового фінансового простору [7; 8; 9].

Регламент MiCA встановлює уніфіковані правила щодо емісії криптоактивів та діяльності постачальників послуг, пов'язаних із криптоактивами. Для України його імплементація є одним із ключових напрямів гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу. Як зазначають Досужа та Паращенко, розвиток нормативно-правового забезпечення цифрових фінансів в Україні потребує подальшого узгодження регуляторних підходів між органами державного нагляду [7].

Таблиця 3 – Порівняльна характеристика розвитку FinTech-екосистем України та окремих європейських країн

Показник	Україна	Польща	Литва	Данія
Рівень розвитку цифрових фінансових послуг (DFSI)	–	Низький [1]	Низький [1]	Високий [1]
Кількість FinTech-компаній	Понад 250	Понад 400	Понад 280	Понад 350
Стан гармонізації регуляторної бази з правом ЄС	Триває	Високий	Високий	Високий
Статус інтеграції до європейського фінансового простору	Країна-кандидат до ЄС	Член ЄС	Член ЄС	Член ЄС

Джерело: складено авторами на основі [1; 13; 17-19]

Регламент (EU) 2022/2554 (DORA), положення якого почали застосовуватися з 17 січня 2025 року, встановлює єдині вимоги до забезпечення цифрової операційної стійкості фінансових установ, управління ІКТ-ризиками та реагування на кіберінциденти. Як зазначає Тараненко, адаптація положень DORA сприятиме підвищенню стійкості фінансового сектору України та його подальшій інтеграції до європейського фінансового простору [8]. У цьому контексті Національний банк України реалізує заходи, спрямовані на цифровізацію регуляторного нагляду, розвиток відкритого банкінгу та модернізацію платіжної інфраструктури.

Важливим елементом європейського регулювання залишається Директива PSD2, а також підготовлений пакет PSD3/PSR [9], спрямований на подальший розвиток відкритого банкінгу та конкуренції на ринку платіжних послуг. В Україні окремі положення PSD2 імplementовано через Закон України «Про платіжні послуги» [20], однак завершення гармонізації із законодавством ЄС потребує подальшого вдосконалення нормативно-правової бази.

Порівняльний аналіз засвідчує, що ключові відмінності між FinTech-екосистемами України та держав-членів Європейського Союзу зумовлені не лише рівнем розвитку цифрових фінансових послуг, а й особливостями нормативно-правового забезпечення їх функціонування. Саме регуляторне середовище визначає умови розвитку фінансових інновацій, цифрової операційної стійкості, відкритого банкінгу та ринку криптоактивів. З огляду на це доцільно зіставити основні елементи регуляторної моделі Європейського Союзу із сучасним станом розвитку відповідної нормативної бази в Україні (табл. 4).

Таблиця 4 – Порівняльна характеристика регуляторних рамок розвитку FinTech у Європейському Союзі та Україні

Параметр	Європейський Союз	Україна
Нормативно-правова база	Комплексне регулювання на основі MiCA, DORA, PSD2/PSD3, AI Act, eIDAS 2.0	Закони України «Про платіжні послуги», «Про віртуальні активи», нормативно-правові акти НБУ; триває адаптація до законодавства ЄС
Модель регулювання	Єдина гармонізована система регулювання цифрових фінансових послуг	Поетапне формування комплексної моделі відповідно до вимог ЄС
Організація регуляторного нагляду	Узгоджений нагляд на рівні ЄС та національних регуляторів	Повноваження розподілені між НБУ, НКЦПФР та іншими державними органами
Цифрова операційна стійкість	Регламент DORA встановлює єдині вимоги до управління ІСТ-ризиками та кіберстійкістю	Триває адаптація підходів до вимог DORA та розвиток системи цифрового нагляду НБУ
Регулювання ринку криптоактивів	Повністю врегульовано Регламентом MiCA	Законодавча база сформована, однак потребує подальшої гармонізації з вимогами MiCA
Відкритий банкінг	Реалізується відповідно до PSD2, триває перехід до PSD3/PSR	Закладено правові засади Законом України «Про платіжні послуги», практична реалізація триває

Джерело: складено авторами на основі [6-9; 12; 16; 20]

Дані таблиці свідчать, що в Європейському Союзі сформовано комплексну систему регулювання цифрових фінансових послуг, яка охоплює основні напрями розвитку фінансових технологій, зокрема платіжні послуги, відкритий банкінг, забезпечення цифрової операційної стійкості та регулювання ринку криптоактивів. В Україні нормативно-правова база у сфері фінансових технологій перебуває на етапі активного розвитку та поступового наближення до вимог законодавства Європейського Союзу. Найбільшого прогресу досягнуто у сфері регулювання платіжних послуг, тоді як подальшої адаптації потребують механізми забезпечення цифрової операційної стійкості, регулювання ринку криптоактивів, а також розвиток відкритого банкінгу відповідно до сучасних європейських регуляторних підходів. Національне регулювання ринку віртуальних активів перебуває на стадії реформування. Закон України «Про віртуальні активи» № 2074-IX від 17.02.2022 р. не набрав чинності, а натомість триває розроблення нового законодавства, гармонізованого з вимогами Регламенту MiCA та європейськими підходами до регулювання ринку віртуальних активів.

Основні відмінності між українською та європейською моделями розвитку FinTech пов'язані насамперед із рівнем нормативно-правової гармонізації, цифрової зрілості регуляторного середовища та розвитку інституційної інфраструктури. Усунення виявлених регуляторних розривів є необхідною передумовою інтеграції української FinTech-екосистеми до єдиного європейського цифрового фінансового простору. Узагальнення ключових напрямів такої гармонізації наведено у таблиці 5.

Таблиця 5 – Стратегічні орієнтири подолання регуляторних розривів між Україною та Європейським Союзом у сфері розвитку FinTech

Сфера гармонізації	Ключовий регуляторний розрив	Стратегічний орієнтир	Перспективні можливості
Регулювання ринку криптоактивів	Неповна адаптація національного законодавства до вимог MiCA	Гармонізація нормативно-правової бази із положеннями MiCA	Формування прозорого та передбачуваного правового середовища для розвитку ринку криптоактивів
Цифрова операційна стійкість	Відсутність комплексного регулювання цифрової операційної стійкості відповідно до DORA	Імплементація вимог DORA щодо управління ризиками інформаційно-комунікаційних технологій, кібербезпеки та безперервності діяльності	Підвищення стійкості фінансового сектору до кіберзагроз і технологічних ризиків
Відкритий банкінг	Незавершене впровадження механізмів відкритого банкінгу	Завершення імплементації положень PSD2/PSD3, розвиток стандартизованих API	Розширення конкуренції, доступності та інноваційності фінансових послуг
Цифровий регуляторний нагляд	Обмежене застосування цифрових технологій у наглядовій діяльності	Розвиток інструментів SupTech та цифрової аналітики регулятора	Підвищення ефективності регуляторного нагляду та оперативності прийняття управлінських рішень

Продовження таблиці 5

Автоматизація регуляторних процесів	Недостатній рівень використання технологій RegTech фінансовими установами	Стимулювання впровадження цифрових рішень для автоматизації комплаєнсу та регуляторної звітності	Скорочення регуляторних витрат і підвищення ефективності виконання нормативних вимог
Інноваційна екосистема	Обмежений доступ FinTech-компаній до інвестиційних ресурсів та інструментів підтримки інновацій	Розвиток регуляторних пісочниць, механізмів венчурного фінансування та міжнародного партнерства	Посилення інноваційної активності та конкурентоспроможності української FinTech-екосистеми

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [4; 5; 6; 11; 12]

Отже, результати дослідження свідчать, що інтеграційний потенціал української FinTech-екосистеми формується насамперед через поступову гармонізацію нормативно-правової бази з вимогами ЄС, розвиток цифрової фінансової інфраструктури, розширення міжнародної взаємодії та впровадження сучасних регуляторних підходів. Реалізація окреслених стратегічних пріоритетів створює передумови для поглиблення інтеграції України до європейського цифрового фінансового простору.

Висновки. У статті здійснено комплексне дослідження FinTech-екосистеми України в європейському контексті, що дало змогу проаналізувати сучасний рівень її розвитку, виявити особливості регуляторного середовища та визначити передумови інтеграції до єдиного цифрового фінансового простору Європейського Союзу.

Українська FinTech-екосистема характеризується достатнім рівнем інституційної та технологічної зрілості, який проявляється у диверсифікованій структурі ринку, розвитку цифрової фінансової інфраструктури, поширенні інноваційних фінансових сервісів та активному впровадженні сучасних цифрових технологій. Незважаючи на функціонування в умовах воєнного стану, FinTech-сектор демонструє здатність до адаптації, підтримує позитивну динаміку розвитку та зберігає потенціал подальшого розширення як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Результати порівняльного аналізу засвідчили, що ключові відмінності між українською та європейською моделями розвитку FinTech полягають насамперед у рівні сформованості регуляторного середовища. Якщо нормативно-правова система Європейського Союзу функціонує як комплексна та взаємоузгоджена модель регулювання цифрових фінансів, то в Україні триває процес її поетапної адаптації до європейських вимог. Водночас реалізація положень законодавства у сфері платіжних послуг, розвиток цифрової фінансової інфраструктури, впровадження відкритого банкінгу та цифрових інструментів регуляторного нагляду свідчать про поступове наближення національної моделі до європейських стандартів.

На основі проведеного дослідження систематизовано основні регуляторні розриви між Україною та Європейським Союзом і обґрунтовано стратегічні орієнтири їх подолання. Визначено, що пріоритетними напрямками подальшої гармонізації є імплементація вимог MiCA та DORA, розвиток відкритого банкінгу відповідно до PSD2/PSD3, розширення використання технологій SupTech і RegTech, удосконалення механізмів цифрового нагляду та створення сприятливих умов для розвитку інноваційного підприємництва. Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості фінансового сектору, розвитку конкурентного середовища та формуванню сучасної цифрової фінансової екосистеми.

Список використаних джерел

1. Pakhnenko O., Rubanov P., Hacar D., Yatsenko V., Vida I. Digitalization of financial services European countries: Evaluation and comparative analysis. *Journal of International Studies*. 2021. Vol. 14. №2. P. 267-282. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-2/17>
2. Гаряга Л. О. Розвиток фінансового ринку в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. №11. С. 388-393.
3. Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital Transformation of The Financial Market in The Context of Ensuring Inclusion. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. Vol. 17. №3. P. 312-319. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0327>.
4. Вісягін О. Цифрова трансформація фінансового ринку: формування конкурентних переваг і управління новими ризиками. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-11>.
5. Худолій Ю. С., Свистун Л. А. Трансформація роздрібного банкінгу під впливом FinTech. *Економіка і регіон*. 2023. № 4(91). С. 206-214. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3214](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3214).
6. Паращенко О. К., Досужа А. Є. Правове регулювання цифрових фінансів в ЄС та Україні: порівняльний аналіз. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Вип. 6. Частина 2. С. 266-272. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.42>
7. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets (MiCA). *Official Journal of the European Union*. 2023. L 150. P. 40-205. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj>.
8. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector (DORA). *Official Journal of the European Union*. 2022. L 333. P. 1-79. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj>.
9. Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on payment services in the internal market. *Official Journal of the European Union*. 2015. L 337. P. 35-127. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015L2366>.
10. Aleksandrov O. V., Paliy, Y. The cascade of windows 2026–2027: the digital euro, tokenised deposits and decision moments for Ukrainian public administration. *Pressing Problems of Public Administration*. 2026. № 1(68). P. 166-192. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2026-1-09>.
11. Panait M. C., Apostu S. A., Gigauri I., Confetto M. G., Palazzo M. Defeating the Dark Sides of FinTech: A Regression-Based Analysis of Digitalization's Role in Fostering Consumers' Financial Inclusion in Central and Eastern Europe. *Risks*. 2024. Vol. 12. Issue 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12110178>.
12. Taranenko A. Innovative Mechanisms of State Regulation of Information Security of Financial Institutions in Ukraine in The Context of Dora Implementation and Suptech Tools Development. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2025. №2. P. 187-192. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.2.26>.
13. Каталог Фінтех-компаній України 2025. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. URL: https://fintechua.org/fintech_catalog_2025.
14. Statista Market Insights. Digital Payments – Ukraine. Statista. 2025. URL: <https://www.statista.com/outlook/fmo/payments/digital-payments/ukraine>.
15. Стратегія розвитку фінансового сектору України. URL: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=19.
16. Положення про відкритий банкінг в Україні: затверджено постановою Правління Національного банку України від 25.07.2025 р. №80. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0080500-25#Text>.
17. FinTech Poland. How to Do FinTech in Poland 2025. Warsaw: FinTech Poland Foundation, 2025. URL: <https://fintechpoland.com/wp-content/uploads/2025/08/How-to-do-Fintech-in-Poland-report-2025-2.pdf>.
18. Invest Lithuania. The FinTech Landscape in Lithuania 2024–2025. Vilnius : Invest Lithuania, 2025. URL: <https://investlithuania.com/report/fintech-report>.
19. Copenhagen Fintech. Nordic Fintech Report 2025. Copenhagen : Copenhagen Fintech, 2025. URL: <https://www.copenhagendfintech.dk/reports/nordic-fintech-report-2025>.
20. Про платіжні послуги: закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX зі змінами та доповненням. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>.

References

1. Pakhnenko, O., Rubanov, P., Hacar, D., Yatsenko, V., & Vida, I. (2021). Digitalization of financial services European countries: Evaluation and comparative analysis. *Journal of International Studies*, 14(2), 267–282. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-2/17>.
2. Hariaha, L. O. (2018). Rozvytok finansovoho rynku v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Development of the financial market under the conditions of economic digitalization]. *Biznes Inform*, 11, 388–393.
3. Desyatnyuk, O., & Ptashchenko, O. (2025). Digital transformation of the financial market in the context of ensuring inclusion. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 17(3), 312–319. <https://doi.org/10.32750/2025-0327>.
4. Vysiahin, O. (2025). Tsyfrova transformatsiia finansovoho rynku: formuvannia konkurentnykh perevah i upravlinnia novymy ryzykamy [Digital transformation of the financial market: formation of competitive advantages and management of new risks]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-11>.
5. Khudolii, Yu. S., & Svystun, L. A. (2023). Transformatsiia rozdribnoho bankinhu pid vplyvom FinTech [Transformation of retail banking under the influence of FinTech]. *Ekonomika i rehion*, 4(91), 206–214. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3214](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3214).
6. Parashchenko, O. K., & Dosuzha, A. Ye. (2025). Pravove rehuliuвання tsyfrovych finansiv v YeS ta Ukraini: porivnialnyi analiz [Legal regulation of digital finance in the EU and Ukraine: comparative analysis]. *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo*, 6(2), 266–272. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.42>.
7. European Parliament and the Council of the European Union. (2023). Regulation (EU) 2023/1114 of 31 May 2023 on markets in crypto-assets (MiCA). *Official Journal of the European Union*, L 150, 40–205. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj>.
8. European Parliament and the Council of the European Union. (2022). Regulation (EU) 2022/2554 of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector (DORA). *Official Journal of the European Union*, L 333, 1–79. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj>.
9. European Parliament and the Council of the European Union. (2015). Directive (EU) 2015/2366 of 25 November 2015 on payment services in the internal market (PSD2). *Official Journal of the European Union*, L 337, 35–127. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015L2366>.
10. Aleksandrov, O. V., & Paliy, Y. (2026). The cascade of windows 2026–2027: The digital euro, tokenised deposits and decision moments for Ukrainian public administration. *Pressing Problems of Public Administration*, 1(68), 166–192. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2026-1-09>.
11. Panait, M. C., Apostu, S. A., Gigauri, I., Confetto, M. G., & Palazzo, M. (2024). Defeating the dark sides of FinTech: A regression-based analysis of digitalization's role in fostering consumers' financial inclusion in Central and Eastern Europe. *Risks*, 12(11), Article 178. <https://doi.org/10.3390/risks12110178>.
12. Taranenko, A. (2025). Innovative mechanisms of state regulation of information security of financial institutions in Ukraine in the context of DORA implementation and SupTech tools development. *Visegrad Journal on Human Rights*, 2, 187–192. <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.2.26>.
13. Ukrainian Association of FinTech and Innovation Companies. (2025). Ukrainian FinTech Catalog 2025. https://fintechua.org/fintech_catalog_2025.
14. Statista. (2025). Digital payments – Ukraine. Statista Market Insights. <https://www.statista.com/outlook/fmo/payments/digital-payments/ukraine>.
15. National Bank of Ukraine. (2023). Strategy of the financial sector development of Ukraine. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf.
16. National Bank of Ukraine. (2025). Regulation on Open Banking in Ukraine: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 80 of July 25, 2025. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0080500-25>.
17. FinTech Poland. (2025). How to Do FinTech in Poland 2025. Warsaw: FinTech Poland Foundation. <https://fintechpoland.com/wp-content/uploads/2025/08/How-to-do-Fintech-in-Poland-report-2025-2.pdf>.
18. Invest Lithuania. (2025). The FinTech Landscape in Lithuania 2024–2025. Vilnius: Invest Lithuania. <https://investlithuania.com/report/fintech-report>.
19. Copenhagen FinTech. (2025). Nordic FinTech Report 2025. Copenhagen: Copenhagen FinTech. <https://www.copenhagenfintech.dk/reports/nordic-fintech-report-2025>.
20. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Law of Ukraine «On Payment Services» No. 1591-IX of June 30, 2021 (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20>.

YATSENKO Oleksandr¹

Doctor of Economic Sciences, Professor

HARIAHA Lesia¹

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor

RUDENKO Mykola¹

Doctor of Economic Sciences, Professor

¹ Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
Cherkasy, Ukraine

FINTECH ECOSYSTEM OF UKRAINE IN THE EUROPEAN CONTEXT

Introduction. The rapid development of financial technologies (FinTech) is transforming the financial sector through the expansion of digital payment services, open banking, artificial intelligence, and crypto-assets. While the European Union has established a comprehensive regulatory framework for digital finance, Ukraine continues to adapt its legislation to European standards. Therefore, assessing the Ukrainian FinTech ecosystem in the European context is essential for identifying regulatory gaps and substantiating directions for its integration into the European digital financial space.

Purpose. The purpose of the article is to investigate the current state of the Ukrainian FinTech ecosystem in the European context, identify the key features of its regulatory environment, and substantiate strategic directions for its harmonization with European Union standards.

Results. The current state of the Ukrainian FinTech ecosystem in the European context is assessed through a comparative analysis of its market structure, regulatory environment, and integration potential. The structural characteristics of the Ukrainian FinTech market are identified based on the distribution of companies across the main functional segments, confirming the dominance of technological infrastructure and digital payment services. The key technological trends of the ecosystem are analyzed, including the widespread use of application programming interfaces (API), artificial intelligence, cloud technologies, and chatbot solutions.

A comparative analysis of the Ukrainian FinTech ecosystem with selected European countries is conducted using indicators of the level of financial services digitalization, the number of FinTech companies, regulatory instruments, and the degree of European integration. The results demonstrate that Ukraine possesses a dynamic and diversified FinTech ecosystem with considerable innovative potential; however, its regulatory framework remains only partially aligned with the European Union acquis.

The regulatory approaches of the European Union and Ukraine are compared with regard to the implementation of MiCA, DORA, PSD2/PSD3, open banking, regulatory sandboxes, and digital supervisory technologies. Based on the identified regulatory gaps, strategic directions for harmonizing the Ukrainian FinTech ecosystem with European standards are substantiated, including legislative approximation, institutional development, enhancement of digital financial infrastructure, strengthening digital operational resilience, promotion of innovation, and deeper integration into the European digital financial market.

Conclusion. The study confirms that the Ukrainian FinTech ecosystem is undergoing active institutional and technological development, with key strengths including a diversified market structure, a high concentration of technology-oriented companies, and the rapid expansion of digital financial services. Comparative analysis shows that the main differences between Ukraine and European countries are related primarily to the regulatory environment rather than technological capacity. Although Ukraine has made significant progress in reforming financial legislation, further harmonization with the European Union acquis remains necessary, particularly in the areas of crypto-assets, digital operational resilience, open banking, and digital supervision. The proposed strategic directions for harmonization will strengthen the institutional capacity and international competitiveness of the Ukrainian FinTech ecosystem and support its integration into the European digital financial space.

Keywords: FinTech, financial services market, digitalization, digitalization of financial services, FinTech ecosystem, digital finance, regulatory harmonization, DORA, MiCA, European integration.

*Одержано редакцією: 22.03.2026
Прийнято до публікації: 12.04.2026*

UDC: 332.2:338.43:502/504

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-188-197>

YASINETSKA Iryna

Doctor of Economics Sciences, Professor

Professor of the Department of Horticulture and Land Management

Higher Educational Institution «Podillia State University», Kamianets-Podilskyi, Ukraine

ORCID ID: [https:// orcid.org/0000-0002-2996-4394](https://orcid.org/0000-0002-2996-4394)

e-mail: kinash.irina@meta.ua

KHARCHENKO Oleksandr

Postgraduate Student of the Department of Horticulture and Land Management

Higher Educational Institution «Podillia State University», Kamianets-Podilskyi, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9115-1052>

e-mail: kharchenkosm@gmail.com

ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY AS A DETERMINANT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF RATIONAL LAND USE

The purpose of the study is to examine and theoretically analyze the organization of the land-use system in the agricultural sector from an ecological-economic perspective, as well as to develop conceptual foundations for the transition to environmentally sustainable management. It is proven that modern land use is a multidimensional issue, and the causes of environmental conflicts stem from structural shortcomings in the economic management system, inefficient technologies, and the lack of effective institutional incentives. Two complementary models for ensuring environmental sustainability - the territorial model and the component-based model were identified, and their functional objectives were specified. The paper justifies the need to integrate environmental standards into the land resource management system, which involves the development of territorial and functional models for ensuring sustainability. A concept for adaptive measures was proposed that combines environmental regulations, institutional tools, and information and monitoring systems. It was shown that implementing such a model creates the conditions for maintaining soil productivity and increasing the efficiency of agricultural production in the long term.

Keywords: land resources, land-use economics, ecological-economic approach, rational land use, sustainable development.

Problem statement. The contradictions between the economic interests of agricultural production and the environmental requirements for the conservation of soils and land resources underscore the urgent need to develop new approaches to land-use management. The imperfections of the economic mechanism, the weakness of institutional tools, and the slow pace of environmental sustainability in the agricultural sector pose a threat to the long-term sustainability of agricultural systems and require scientific analysis.

Analysis of recent research and publications. Issues related to soil ecology and the rational and sustainable use of land resources have deep historical roots and likely arose at the same time as the emergence of agriculture. Therefore, a proper understanding of this subject requires a comprehensive analysis of the relationship between society and nature, which must be considered in the context of their dialectical unity.

Historically, the pursuit of maximum land exploitation for profit has yielded immediate economic benefits but has undermined the long-term sustainability of agricultural management and the preservation of soil fertility. At the same time, agricultural science has often neglected fundamental ecological principles such as the unity of organisms and the environment, adaptive mechanisms, the principle of moderation in transforming the natural environment, chain reactions resulting from intensive intervention, and the necessity of biodiversity. The large-scale conversion of land to agricultural use and the intensification of farming practices have led to the disruption of natural ecosystems, the weakening

of self-regulatory processes, and the loss of the balance that ensures the stability of landscape components [1-2].

The nature and causes of environmental conflicts in the field of land use are linked to the imperfections of the economic mechanism, the consequences of irrational land use, and extensive farming methods. Modern land management is a complex, multifaceted task involving numerous subsystems; therefore, in agricultural production, it is necessary to systematically assess the degree of anthropogenic impact on the environment and, in each specific case, strictly adhere to the principles of ecological balance to ensure the long-term sustainable development of farms [3].

In a broad sense, sustainable development is viewed as a new model for the functioning of civilization, one that entails a radical transformation of its historically established economic, social, and environmental parameters. The economic dimension of this process lies in orienting productive and economic activities not toward the maximum consumption of the biosphere's natural resource potential, but toward its rational and balanced use. The social aspect involves the implementation of democratic principles of governance, the integration of market mechanisms with the social functions of the state, and the assurance of social justice. The environmental dimension focuses on the impact of human activity on the natural environment, since human progress must be based on the responsible use of natural resources, rather than their uncontrolled exploitation [4].

Under market conditions, landowners often treat land as a commodity, which encourages a consumerist approach and an underestimation of environmental factors in its use; such practices are particularly dangerous during the formative stage of the land market. The existing regulatory framework does not fully ensure environmental safety in the use and protection of land; therefore, it is necessary to strengthen government regulation and focus on the issues of sustainable land use [5].

Annual national reports on the state of land in Ukraine consistently document instances where environmentally acceptable load limits on agricultural land are exceeded, leading to an intensification of degradation processes, a decline in the self-regulatory capacity of natural ecosystems, and a reduction in their productivity.

When analyzing the specifics of utilizing land resources in a market economy, one must proceed from the premise that the natural uniqueness of land as a resource necessitates systematic, multifaceted regulation by state institutions. This regulation must encompass the legal, economic, and organizational framework for relations related to the distribution, redistribution, exploitation, and regeneration of land, and must be implemented regardless of the specific model of the socioeconomic system [6].

In the agricultural sector, efforts to make land use more environmentally friendly are progressing slowly, and the increasing degradation of land poses a real threat of economic bankruptcy to agricultural producers. In the context of the transition to private land ownership and the persistence of a consumerist attitude toward land use, this justifies the need for greater government intervention: improving legal regulation, stricter enforcement of environmental standards, introducing economic incentives for sustainable practices, and developing institutions capable of ensuring the restoration and rational use of land resources [7].

In the practical implementation of sustainable ecological and economic development principles across various regions, there is a tendency toward a superficial approach - authors often provide only a list of conservation measures without methodological justification for their prioritization, integration into land policy, or an assessment of long-term consequences [8-10]. However, radical transformations in land relations require scientific support for both the strategy and tactics of greening land use, therefore, the development of conceptual approaches and practical directions for solving the problem is a priority. The mismatch between current methodological developments and the real needs of practice hinders the process of transforming land relations, complicates the implementation of sustainable approaches to land resource use, and negatively affects the quality of the relevant legislative framework.

The purpose of the article is to provide a scientific justification for the conceptual foundations of rational land use that combine economic efficiency with environmental sustainability and ensure conditions for the sustainable development of the agricultural sector.

Results and discussion. In today's context, the greening of land relations requires, first and foremost, the greening of the organizational and economic restructuring of the existing land-use system.

Environmental laws - that is, ecosystem theory, which is based on integrity and a systems approach, can serve as the unifying principle in this regard [11]. In this case, the sustainable development of any economic entity pursues a threefold goal: ecological well-being, economic profitability, and equitable socioeconomic conditions. At the same time, sustainability is based on the principle that it is necessary to meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.

When formulating sustainable development goals for economic entities, one should proceed from the need to balance environmental requirements with economic interests. In other words, the goal is to increase agricultural production while simultaneously preserving and improving the environment. Therefore, before moving on to the principles that underpin the sustainable use of land resources, it is necessary to define this term, which, in our view, is already quite widespread.

A more appropriate definition can be formulated as follows: sustainable use of land resources is the implementation of a set of measures within the “human – land – land use” system aimed at maintaining used ecosystems in a state of balanced stability among their components while maximizing the harvest of biological products [12]. This definition allows us to conceptually outline the paths toward a transition to sustainable land use in Ukraine. The essence of this transition must lie in the realization by all parties involved in land relations including the state, landowners, and land users that the decline in agricultural production was primarily caused by the ecological limits of land resources. Consequently, every person who works the land faces the psychological challenge of changing their economic strategy with the aim of restoring and preserving the ecological sustainability of each specific plot of land with its unique characteristics.

When developing approaches to the transition to sustainable land use, it is important to maintain an optimal balance between areas affected by human activities and those that have not been affected. Undisturbed areas should be viewed as a stabilizing factor that counteracts anthropogenic impacts on the landscape. M. Song et al. propose banning any use of undisturbed areas, with the exception of traditional land management practices by indigenous peoples living in these areas to enhance this stabilizing effect [13].

To establish a mechanism for the sustainable use of land resources, it is crucial to expand the category of land designated for nature conservation by creating new nature reserves, wildlife sanctuaries, and national parks. In this regard, the concept of an ecological framework defined as “the establishment of a specific system of lands with special status” is relevant to the issue at hand [14]. According to this concept, such lands must be subject to regulated and low-impact uses, and a separate usage regime must be defined for each plot based on its role in maintaining ecological stability both in the surrounding area and throughout the entire region or oblast.

Ensuring the ecological sustainability of land ownership and land use can be achieved through two main approaches (Table 1).

Table 1 - Approaches to ensure environmental sustainability

Type of approach	Purpose	Examples of measures
Territorial	Preserving natural ecosystems in designated areas to maintain ecological balance	Establishment of protected areas; a network of forest plots; conservation areas
Component-based	Regulating the size of individual land parcels to restore and maintain landscape balance	Expansion of forest buffer zones; restoration of pastures; optimization of agricultural land use

Source: compiled by the authors based on [15]

Tactical approaches to addressing the challenges of making land use more environmentally sustainable also exist in global practice. One need only cite examples of strict regulation of land relations in the agricultural sectors of the United States, the Netherlands, the United Kingdom, and Western Europe. In these countries, legally enshrined economic mechanisms for the environmental sustainability of land use have been in place for a long time [16]:

- 1) a mechanism of “mutual agreements” and mutual concessions on the part of farmers and the state;
- 2) providing economic incentives for land users to voluntarily adopt certain land-use practices that serve the public interest;
- 3) planning the use of land resources with the designation of “economically sensitive areas”;
- 4) the development and implementation of comprehensive programs that fully take into account the agricultural and environmental aspects of land use;
- 5) restrictions on the timing of agricultural work and the use of certain agricultural techniques, which are set forth in relevant documents and agreed upon with the landowner at the time the landowner acquires ownership rights.

Thus, an important prerequisite for ensuring truly environmentally friendly production must be the formation of a new society that clearly understands economic goals while taking environmental constraints into account. Two types of initial measures aimed at bringing about these changes should be highlighted:

- 1) bans on actions that are driven by economic necessity but are incompatible with environmental goals;
- 2) reducing the impact on the environment either directly or indirectly by lowering the per-unit consumption of products (in order of importance, these measures include those involving the structural reorganization of the economy, the modernization of enterprises, and the integration of new components into core technologies that enable the recycling or capture of waste).

The implementation of these measures is impossible without the introduction of economic mechanisms that support environmental development (environmental insurance, licensing, certification, taxation) and operate on the basis of automated environmental information systems [17].

A strategy for transforming the current sustainable use of land resources must take into account:

- 1) the limited nature of land resources;
- 2) the ongoing trend toward the degradation of agricultural land and the assessment of these processes as a future threat to the country’s food security;
- 3) regulation of land resource use through regulatory acts and recommendations based on the level of degradation;
- 4) the need to develop regulatory documents for executive bodies at various levels.

The main objectives of sustainable development as a factor in enhancing the economic efficiency of land resource use are those presented in Table 2.

Table 2 - Sustainable development goals for improving the economic efficiency of land use

Objectives	Brief description	Expected effect
Reorienting the activities of agricultural entities toward environmentally sound forms of farming	Transition to practices with minimal negative impact on the environment	Reduction in soil degradation; long-term preservation of soil fertility
Establishing an environmentally balanced production structure for agricultural enterprises	Developing a production structure that takes environmental constraints into account	Optimization of resource use; increased system resilience
A scientifically sound balance between the variety and volume of crops	Rotating crops over time and space to replenish nutrients	Replenishment of lost nutrients; reduced need for fertilizers
Adapting production volumes to available resources	Aligning production plans with environmental, technical, and financial resources	Prevention of ecosystem overload; economic stability
Implementing economic incentives and financial support for environmentally sound practices	Establishing financial incentives, subsidies, and support mechanisms for environmental practices	Encouraging the transition to a sustainable agricultural production model; increasing investment in environmental protection

Source: compiled by the authors based on [18]

Issues related to the preservation of natural resource and environmental potential are also linked to improving land use efficiency, which is reflected in increased returns (revenue for the state and local communities) from the use of land attractive to investors, as well as the preservation of the potential of valuable natural areas that constitute cultural and natural heritage.

Currently, there are quite a few environmentally degraded areas in Ukraine. In this regard, a differentiated approach to the use of land resources as the most limited and vulnerable and the implementation of state land policy and regional programs in the field of land use are of paramount importance for bringing Ukraine's economy and individual regions out of the crisis and transitioning them to a model of sustainable development that ensures a balanced solution to the socio-economic challenges of conserving land resources for present and future generations [19]. Having assessed the key role of land resources in the existence of the biosphere, it is necessary to integrate their use into an ecological framework that will prevent the destruction of the natural mechanism for regulating the environment.

It should be emphasized that the main causes of the crisis are the disregard for scientific recommendations on the effective use of land, a sharp reduction in the application of organic fertilizers, irrational irrigation, insufficient measures aimed at eliminating the causes of land degradation, and inconsistency in adhering to environmental principles of land use. In many agricultural enterprises, the organization and management of land resources are not geared toward sustainable land use. The transition to sustainable development for any agricultural enterprise requires the establishment of a land-use mechanism at the national and regional levels, with a socio-ecological-economic orientation in public administration.

In the transition to sustainable land use, it is necessary to take into account the principle of mandating the use, in economic activities, of developed but, to one degree or another, degraded areas that have sufficiently developed infrastructure, housing stock, and labor resources. Adherence to this principle will ensure that modern technologies are applied with an environmental focus.

The issue of achieving an optimal balance between the condition of land resources and the manner in which they are used is particularly relevant to agricultural land. The surplus of land used in the agricultural sector, along with its irrational and inefficient use, which entails enormous energy costs are obvious factors hindering the agricultural sector's transition to sustainable development.

One of the key principles underlying the mechanism of sustainable land use is to obtain the maximum possible yield of agricultural products per unit of farmland while maintaining its productivity. Adherence to this principle is possible with the foundation of the "Green Revolution": new breeds of livestock, species, and varieties of high-yielding crops that are optimally adapted to specific agro-climatic conditions, as well as scientifically sound farming and agricultural management systems.

It is particularly important to note that most of the existing problems in the functioning of the "human-land-land use" system stem from the inadequacy of the ecological-economic mechanism in land use and the land monitoring system as an informational and regulatory factor, the disregard for ecosystem-based approaches in the use of land resources, the lack of a methodology for making the land cadastre more environmentally friendly, as well as an insufficient level of knowledge in this field, ranging from administrative bodies to specific economic entities [20].

Among the challenges to be addressed in the process of transitioning the agricultural sector to sustainable land use are the following: the need to restore soil fertility and rehabilitate degraded ecosystems; the introduction of incentives for land users who operate in a sustainable manner; increasing the economic significance of land resources in addressing social and economic problems in the agro-industrial complex of specific regions; taking into account historically traditional forms of land use; imposing environmental restrictions on land users; and training highly qualified personnel [3].

Improving the quality of land resources depends on the development of a comprehensive theory of their use as a component of systematic natural resource management. The development of this theory requires an interdisciplinary, comprehensive, and targeted approach. This implies the need for a comprehensive integration of biosphere theory and rent theory, as well as the interconnection of the laws of ecological development with a range of economic laws.

Consequently, ensuring the ecological sustainability of land resource use is based on a set of principles that define organizational, technological, and environmental protection measures for preserving fertility and ecological balance (Table 3).

Table 3 - Principles for ensuring environmental sustainability in land use

Principle	Brief description
The mandatory nature of environmental sustainability in natural resource use	Integration of environmental requirements into all forms of economic activity
A system of relatively homogeneous territories	Formation of land parcels taking into account natural, economic, environmental, and social conditions
Compliance with environmental, socioeconomic, and technological conditions	Ensuring comprehensive requirements in the planning and formation of land use and land tenure
Criteria for the rationality of land-use planning	Focus on high economic, environmental, and recreational efficiency and the preservation of public health
Environmental justification and standardization	Supporting sustainable land use through environmental justifications and standards

Source: compiled by the authors

Thus, the main measures implemented during the transition to environmentally sustainable development as a factor in improving the economic efficiency of land use can be presented in the form of a diagram (Figure 1).

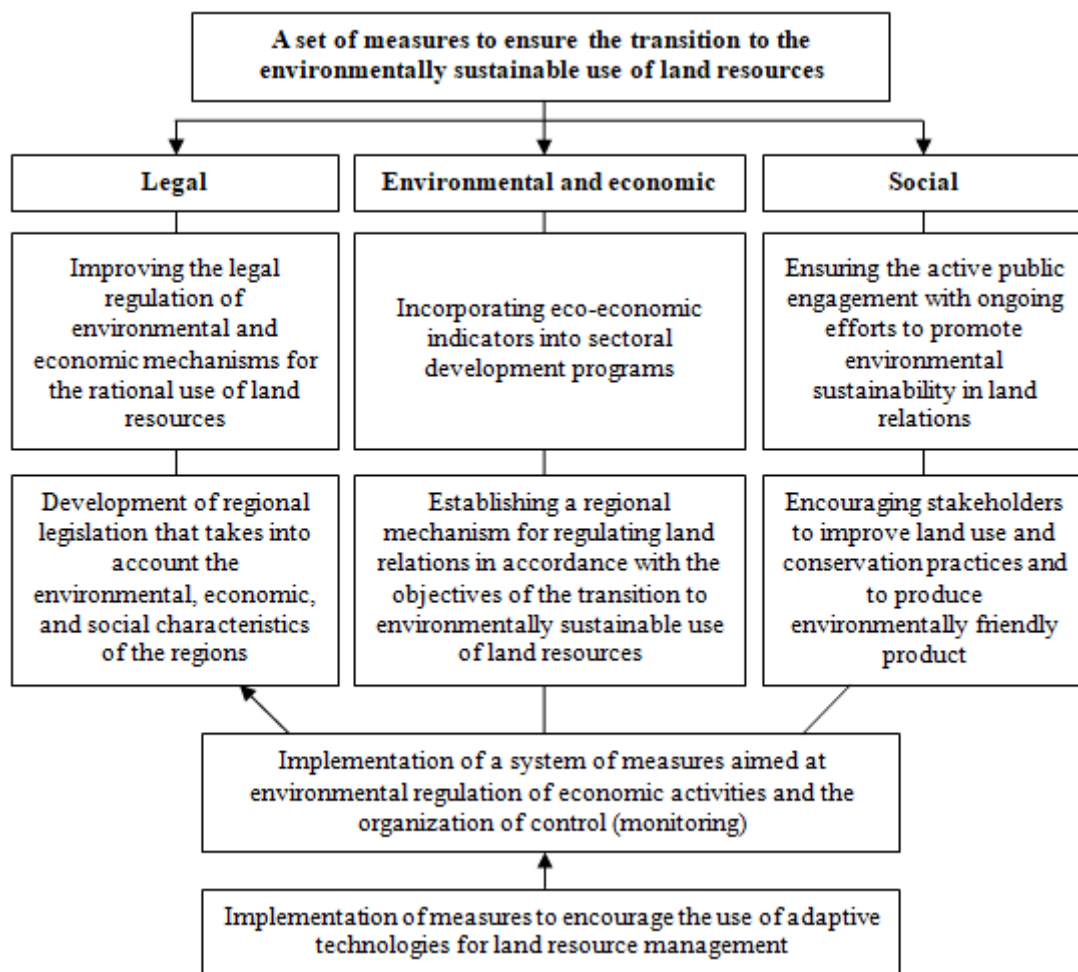


Fig. 1 - A system of adaptive measures for the transition to environmentally sustainable land use

Source: compiled by the authors

Thus, the mechanism for regulating and ensuring the sustainable use of land resources, taking into account their environmental component, constitutes a comprehensive set of methods and tools through which the processes of land use and conservation are organized, regulate, and coordinate the processes of land use and protection, and ensure the restoration of soil fertility as a natural resource constituting part of society's wealth and a specific environmental benefit. Currently, the use of land resources must be carried out on an ecological basis, that is, by ensuring ecological balance in adjacent territories through the interaction between humans and nature, and by reconciling ecological and economic interests.

Conclusions. The results of the study showed that current land-use practices in the agricultural sector are in a state of profound environmental and institutional crisis. It was found that the imperfections of the economic mechanism, the weakness of institutional instruments, and the lack of effective integration of environmental standards into production and economic activities lead to the intensification of degradation processes, loss of soil fertility, and a decline in the resilience of agricultural landscapes. A systemic and institutional-economic analysis has made it possible to identify key contradictions between economic interests and environmental requirements, as well as to demonstrate that the existing model of land resource management does not meet the objectives of sustainable development.

The study confirmed the relevance of the issue of rational land use and the need to develop new conceptual approaches that would ensure a balance between economic efficiency and environmental sustainability. The practical significance of the findings lies in their potential application to improve government policy on land use, develop programs for the greening of agricultural production, and establish institutional mechanisms capable of ensuring the restoration and conservation of land resources.

Prospects for further research include developing a methodology for integrating environmental indicators into the economic planning system of agricultural enterprises, creating models to assess the long-term effects of adaptive measures, as well as in exploring opportunities to combine traditional land-use practices with innovative technologies that promote biodiversity conservation and increase the productivity of agricultural systems without harming the environment. Of particular importance is research into institutional mechanisms capable of ensuring effective monitoring of compliance with environmental standards and incentivizing the adoption of sustainable land-use practices.

References (in language original)

1. Sun J., Yang Y., Qi P., Zhang G., Wu Y. Development and application of a new water-carbon-economy coupling model (WCECM) for optimal allocation of agricultural water and land resources. *Agricultural Water Management*. 2024. № 291. 108608. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agwat.2023.108608>
2. Yang D., Zhang P., Zhang J., Liu Y., Liu Z., Chen, Z. Land use assessment under dynamic evolution: Multi-objective optimization and multi-scenario simulation analysis. *Journal of Environmental Management*. 2024. № 373. 123456. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123456>
3. Гунько Л. А. Формування сталого (збалансованого) землекористування – базова основа розвитку економіки землевпорядкування в Україні. *Агросвіт*. 2022. № 9-10. С. 51-61. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.51>
4. Wang S., Liu X., Chen X., Song M. An evaluative study of economic security from the perspective of land resource assets. *Land Use Policy*. 2024. № 139. 107062. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2024.107062>
5. Дорош Й. М., Мартин А. Г., Новаковська І. О. Розвиток землевпорядної науки в Україні: історія, сучасність, перспективи. *Вісник аграрної науки*. 2021. № 4. С. 67-76. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202104-09>
6. Jiang Z., Wu H., Lin A., Mohamed Shariff A., Hu Q., Song D., Zhu W. Optimizing the spatial pattern of land use in a prominent grain-producing area: A sustainable development perspective. *Science of the Total Environment*. 2022. № 843. 156971. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.156971>
7. Васильєва Т. А., Чигрин О. Ю., Івахненко О. М. Стале аграрне землекористування в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. С. 244-253. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.1-27>

8. Махмудов Х., Ващенко В. Організаційно-економічний механізм використання земельних ресурсів. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 1–2. С. 38–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.06>
9. Zhang C., Wei Z., Shi J., Huang Q., Liu F. Resilience-based zoning for sustainable cultivated land management: Integrating landscape morphology and environmental adaptability. *Journal of Environmental Management*. 2025. № 395. 127991. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.127991>
10. Zabala A., Pascual U., García-Barrios L., Mukherjee N. Drivers to adopt agroforestry and sustainable land-use innovations: A review and framework for policy. *Land Use Policy*. 2025. № 151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2025.107468>
11. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Забезпечення сталого та раціонального землекористування: міжнародний досвід та українські реалії. *БізнесІнформ*. 2024. № 1. С. 218–234. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-218-234>
12. Коваленко Ю. О. Підходи щодо оцінки сталого розвитку регіонів на основі соціо-еколого-економічних показників. *Менеджер. Серія: Економіка*. 2020. № 3 (88). С. 45–55. DOI: [10.35340/2308-104X.2020.88-3-004](https://doi.org/10.35340/2308-104X.2020.88-3-004)
13. Song M., An M., He W., Wu Y. Research on land use optimization based on PSO-GA model with the goals of increasing economic benefits and ecosystem services value. *Sustainable Cities and Society*. 2025. № 119. 106072. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2024.106072>
14. Ren C., Wang Y., Zhang J., Xiao Y., Yu J., Long A. Balancing the relationship between anthropogenic-natural water and land resources to address external shocks and internal disturbances. *Environmental and Sustainability Indicators*. 2025. № 27. 100862. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100862>
15. Третяк А. М., Третяк В. М., Третяк Н. А. Концепції і закономірності розвитку землеустрою в Україні. *Агросвіт*. 2024. № 14. С. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.14.3>
16. Занчук О. С. Інституціональне середовище інтегрованого планування розвитку землекористування: особливості в зарубіжних країнах та Україні. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 158–167. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.158>
17. Liu Y., de Vries W.T., Zhang G., Cui X. From tradition to smart: A comprehensive review of the evolution and prospects of land use planning tools. *Heliyon. E-edition*. 2024. Vol. 10 (23). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40857>
18. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третяк Н. А. Стратегічні напрями земельної політики в Україні до 2030 року. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 28–36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.28>
19. Дудяк Н. В. Стале землекористування як складова розвитку аграрного сектору національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2. С. 281–285. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-50>
20. Kravchuk O., Nesterenko S., Kasyanov V. Monitoring and administration of urban environment using geoinformation. *Deutsche Internationale Zeitschrift Für Zeitgenössische Wissenschaft*. 2024. № 83. Pp. 46–50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12657254>

References

1. Sun, J., Yang, Y., Qi, P., Zhang, G., & Wu, Y. (2024). Development and application of a new water-carbon-economy coupling model (WCECM) for optimal allocation of agricultural water and land resources. *Agricultural Water Management*, 291, 108608. <https://doi.org/10.1016/j.agwat.2023.108608>
2. Yang, D., Zhang, P., Zhang, J., Liu, Y., Liu, Z., & Chen, Z. (2025). Land use assessment under dynamic evolution: Multi-objective optimization and multi-scenario simulation analysis. *Journal of Environmental Management*, 373, 123456. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123456>
3. Hunko, L. A. (2022). Formation of sustainable (balanced) land use as the basic foundation for the development of the land management economy in Ukraine. *Ahrosvit*, 9–10, 51–61. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.51>
4. Wang, S., Liu, X., Chen, X., & Song, M. (2024). An evaluative study of economic security from the perspective of land resource assets. *Land Use Policy*, 139, 107062. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2024.107062>
5. Dorosh, Y. M., Martyn, A. H., & Novakovska, I. O. (2021). Development of land management science in Ukraine: History, present, and prospects. *Bulletin of Agricultural Science*, 4, 67–76. <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202104-09>

6. Jiang, Z., Wu, H., Lin, A., Mohamed Shariff, A. R., Hu, Q., Song, D., & Zhu, W. (2022). Optimizing the spatial pattern of land use in a prominent grain-producing area: A sustainable development perspective. *Science of the Total Environment*, 843, 156971. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.156971>
7. Vasilyeva, T. A., Chyhryn, O. Y., & Ivakhnenko, O. M. (2021). Sustainable agricultural land use in Ukraine: Problems and prospects for development. *Bulletin of Sumy State University. Series Economics*, 1, 244–253. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.1-27>
8. Makhmudov, K., & Vashchenko, V. (2022). Organizational and economic mechanism of land resource use. *Mechanism of Economic Regulation*, 1–2, 38–44. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.06>
9. Zhang, C., Wei, Z., Shi, J., Huang, Q., & Liu, F. (2025). Resilience-based zoning for sustainable cultivated land management: Integrating landscape morphology and environmental adaptability. *Journal of Environmental Management*, 395, 127991. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.127991>
10. Zabala, A., Pascual, U., García-Barrios, L. E., & Mukherjee, N. (2025). Drivers to adopt agroforestry and sustainable land-use innovations: A review and framework for policy. *Land Use Policy*, 151, 107468. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2025.107468>
11. Khaustova, V. Y., & Trushkina, N. V. (2024). Ensuring sustainable and rational land use: International experience and Ukrainian realities. *Business Inform*, 1, 218–234. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-218-234>
12. Kovalenko, Y. O. (2020). Approaches to assessing the sustainable development of regions based on socio-ecological and economic indicators. *Manager. Series: Economics*, 3(88), 45–55. <https://doi.org/10.35340/2308-104X.2020.88-3-004>
13. Song, M., An, M., He, W., & Wu, Y. (2025). Research on land use optimization based on PSO-GA model with the goals of increasing economic benefits and ecosystem services value. *Sustainable Cities and Society*, 119, 106072. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2024.106072>
14. Ren, C., Wang, Y., Zhang, J., Xiao, Y., Yu, J., & Long, A. (2025). Balancing the relationship between anthropogenic-natural water and land resources to address external shocks and internal disturbances. *Environmental and Sustainability Indicators*, 27, 100862. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100862>
15. Tretiak, A. M., Tretiak, V. M., & Tretiak, N. A. (2024). Concepts and patterns of land management development in Ukraine. *Agrosvit*, 14, 3–11. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.14.3>
16. Zanchuk, O. S. (2024). Institutional environment of integrated land use development planning: Features in foreign countries and Ukraine. *Agrosvit*, 6, 158–167. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.158>
17. Liu, Y., de Vries, W. T., Zhang, G., & Cui, X. (2024). From tradition to smart: A comprehensive review of the evolution and prospects of land use planning tools. *Heliyon*, 10(23), e40857. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40857>
18. Tretiak, A. M., Tretiak, V. M., Priadka, T. M., Kapinos, N. O., & Tretiak, N. A. (2021). Strategic directions of land policy in Ukraine until 2030. *Economy and State*, 8, 28–36. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.28>
19. Dudiak, N. V. (2020). Sustainable land use as a component of the development of the agricultural sector of the national economy. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, 2, 281–285. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-50>
20. Kravchuk, O., Nesterenko, S., & Kasyanov, V. (2024). Monitoring and administration of urban environment using geoinformation. *Deutsche Internationale Zeitschrift Für Zeitgenössische Wissenschaft*, 83, 46–50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12657254>

ЯСІНЕЦЬКА Ірина Анатоліївна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою
заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Хмельницька область, Україна

ХАРЧЕНКО Олександр Сергійович

аспірант кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою
заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Хмельницька область, Україна

ЕКОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РАЦІОНАЛЬНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

Проблема. Сільськогосподарське використання земельних ресурсів у сучасних умовах виявляється багатовимірною проблемою, що поєднує економічні та екологічні суперечності. Недосконалість господарського механізму та екстенсивні практики призводять до деградації ґрунтів і знижують потенціал аграрних систем до сталого розвитку.

Мета. Метою дослідження є дослідження та теоретичне осмислення організації системи землекористування в аграрному секторі крізь призму еколого-економічного підходу, а також розроблення концептуальних засад переходу до екологічно стійкого господарювання.

Результати. Дослідження спирається на системний аналіз, інституційно-економічний підхід, порівняльний аналіз практик регулювання землекористування, класифікацію підходів та експертні оцінки; методологія поєднує теоретичну інтерпретацію з аналізом управлінських інструментів. Доведено, що сучасне використання земель є багатовимірною задачею, причини екологічних протиріч зумовлені структурними недоліками економічного господарського механізму, нераціональними технологіями та відсутністю ефективних інституційних стимулів. Визначено дві взаємодоповнювані моделі забезпечення екологічної стійкості - територіальну та по компонентну, конкретизовано їхні функціональні завдання. Обґрунтовано необхідність інтеграції екологічних норм у систему управління земельними ресурсами, що передбачає формування територіальних та функціональних моделей забезпечення стійкості.

Наукова новизна. Запропоновано концепцію адаптивних заходів, яка поєднує екологічне нормування, інституційні інструменти та інформаційно-моніторингові системи. Показано, що реалізація такої моделі створює умови для збереження продуктивності ґрунтів і підвищення ефективності аграрного виробництва в довгостроковій перспективі.

Висновки. Результати проведеного дослідження засвідчили, що сучасна практика землекористування в аграрному секторі перебуває у стані глибокої екологічної та інституційної кризи. Виявлено, що недосконалість господарського механізму, слабкість інституційних інструментів та відсутність дієвої інтеграції екологічних норм у виробничо-господарську діяльність призводять до посилення деградаційних процесів, втрати родючості ґрунтів і зниження стійкості агроландшафтів. Системний та інституційно-економічний аналіз дозволив окреслити ключові суперечності між економічними інтересами та екологічними вимогами, а також показати, що існуюча модель управління земельними ресурсами не відповідає завданням сталого розвитку.

Дослідження підтвердило актуальність проблеми раціонального землекористування та необхідність розроблення нових концептуальних підходів, які б забезпечували баланс між економічною результативністю та екологічною стійкістю. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методології інтеграції екологічних показників у систему економічного планування аграрних підприємств, створенні моделей оцінки довгострокових ефектів адаптивних заходів, а також у вивченні можливостей поєднання традиційних практик землекористування з інноваційними технологіями, що сприяють збереженню біорізноманіття та підвищенню продуктивності агросистем без шкоди для довкілля. Особливо важливим є дослідження інституційних механізмів, здатних забезпечити ефективний контроль за дотриманням екологічних норм та стимулювати впровадження сталих практик у землекористуванні.

Ключові слова: земельна політика, земельні ресурси, сталий розвиток, раціональне землекористування, екологічна безпека, стратегічне планування, інститути управління.

Одержано редакцією: 09.03.2026
Прийнято до публікації: 30.03.2026

УДК 005.591.6:005.334:338.43

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-198-207>

ПРОКОПЧУК Олена Тодорівна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської
справи та страхування, Уманський
національний університет, м. Умань, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-7405-2469>
olena_prokopchuk@ukr.net

УЛЯНИЧ Юлія Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи
та страхування,
Уманський національний університет, м.
Умань, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0279-1240>
yulia.ulyanich.work@gmail.com

КОРОТЕЄВ Микола Анатолійович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємницьких та
соціальних технологій,
Уманський національний університет, м.
Умань, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8739-285X>
nickoroteyev@gmail.com

ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Досліджено сутність та обґрунтовано значення інноваційного інструментарію адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності. Розкрито зміст інноваційного інструментарію адаптивного управління як сукупності сучасних методів, технологій, управлінських рішень і практичних засобів, спрямованих на своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, оцінювання ризиків, коригування напрямів розвитку та забезпечення стійкості господарської діяльності аграрних підприємств. Визначено основні групи інноваційних інструментів адаптивного управління, серед яких цифрові, аналітичні, фінансові, організаційні та ризик-орієнтовані інструменти. Обґрунтовано їх роль у підвищенні адаптаційної спроможності підприємств, зокрема через забезпечення оперативного доступу до актуальних даних, поліпшення прогнозування та сценарного планування, підтримання фінансової стійкості й ліквідності, підвищення гнучкості внутрішніх процесів та зниження впливу ризиків і невизначеності. Проаналізовано динаміку використання інноваційних інструментів адаптивного управління аграрними підприємствами у 2019-2025 рр. Встановлено поступове зростання рівня використання цифрових інструментів управління з 18 % до 55 %, аналітичних інструментів – з 14 % до 47 %, фінансових інструментів – з 30 % до 52 %, організаційних інструментів – з 24 % до 56 %, ризик-орієнтованих інструментів – з 16 % до 51 %. Обґрунтовано, що комплексне використання зазначених інструментів сприяє переходу аграрних підприємств від ситуативного реагування на ризики до системного управління розвитком, підвищує стійкість управлінських рішень, адаптаційну спроможність і конкурентоспроможність підприємств в умовах невизначеності.

Ключові слова: інноваційний інструментарій; адаптивне управління; розвиток аграрних підприємств; невизначеність; ризики; цифрові інструменти; аналітичні інструменти; фінансові інструменти; адаптаційна спроможність; стійкість підприємства; конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрних підприємств відбувається в умовах посилення невизначеності, що зумовлена нестабільністю ринкового середовища, природно-кліматичними змінами, фінансовими обмеженнями, логістичними ризиками, кадровими проблемами та трансформацією умов господарювання. За таких обставин традиційні

управлінські підходи не завжди забезпечують своєчасне реагування на зміни, ефективне використання ресурсів і збереження конкурентних позицій підприємств.

Особливої актуальності набуває використання інноваційного інструментарію адаптивного управління, який дає змогу аграрним підприємствам не лише реагувати на ризики, а й завчасно виявляти загрози, оцінювати альтернативні сценарії розвитку, коригувати управлінські рішення та формувати стійкість до змін зовнішнього середовища. До такого інструментарію належать цифрові, аналітичні, фінансові, організаційні, інформаційні та ризик-орієнтовані інструменти, що забезпечують гнучкість управління й підвищують адаптаційну спроможність підприємств. Водночас у практиці діяльності аграрних підприємств інноваційні інструменти адаптивного управління використовуються нерівномірно. Частина підприємств має обмежений доступ до цифрових технологій, аналітичних систем, фінансових ресурсів і сучасних управлінських рішень. Це ускладнює процес прогнозування ризиків, планування розвитку, оптимізації виробничих процесів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності.

Недостатнє наукове обґрунтування змісту, структури та напрямів використання інноваційного інструментарію адаптивного управління стримує формування ефективної системи управління розвитком аграрних підприємств. Саме тому дослідження інноваційних інструментів адаптивного управління є важливим для підвищення стійкості, гнучкості, адаптаційної спроможності та конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасному нестабільному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Проблематика інноваційного інструментарію адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності пов'язана з дослідженнями у сфері цифровізації, антикризового управління, управління ризиками, фінансового забезпечення, агротрейдингу, технологічної трансформації та сталого розвитку аграрного сектору. Окремі аспекти цих питань досліджували М. Дубель [1], О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюк [2], О. Пустовіт, Т. Осташко, О. Биконя, В. Олефір [3], Л. В. Смолій, М. І. Мостов'як [4], Л. В. Смолій, В. О. Смолій, Н. В. Діхтяренко [5], С. Ю. Соколюк, О. Т. Прокопчук, М. А. Коротєєв, О. В. Жарун, Н. О. Бленда [6], К. В. Сухецька [7; 8], В. О. Черелюк [9], Ю. В. Шинкарьов [10], О. В. Шубравська [11], О. С. Шуміло, Н. О. Савченко [12].

У працях М. Дубеля [1], В. О. Черелюка [9] та Ю. В. Шинкарьова [10] розкрито питання цифровізації, циркулярної економіки, ризик-менеджменту та управління фінансовими ризиками в умовах цифрової трансформації. Ці дослідження є важливими для обґрунтування ролі цифрових і ризик-орієнтованих інструментів у підвищенні адаптаційної спроможності підприємств.

Окремі напрями розвитку аграрного сектору, агротрейдингу, агропродовольчого експорту та технологічної трансформації розглянуто у працях О. Т. Прокопчук і С. Ю. Соколюка [2], Л. В. Смолій і М. І. Мостов'яка [4], Л. В. Смолій, В. О. Смолій, Н. В. Діхтяренко [5], О. В. Шубравської [11]. У цих дослідженнях акцентовано увагу на структурних змінах, експортній спеціалізації, технологічних пріоритетах і трансформації ринкового середовища, що має значення для формування інноваційного інструментарію управління аграрними підприємствами.

Питання кризового управління, реагування на слабкі сигнали та фінансового забезпечення аграрних підприємств в умовах кризи висвітлено у працях К. В. Сухецької [7; 8], О. С. Шуміло та Н. О. Савченко [12]. Їхні напрацювання є важливими для розуміння природи кризових явищ, невизначеності та необхідності застосування адаптивних управлінських рішень. Дослідження С. Ю. Соколюка, О. Т. Прокопчук, М. А. Коротєєва, О. В. Жарун, Н. О. Бленди [6] доповнює цей напрям через висвітлення інноваційної діяльності суб'єктів малого бізнесу в умовах трансформації ринкового середовища.

Разом із тим, попри наявність значної кількості наукових праць, недостатньо дослідженим залишається питання комплексного обґрунтування інноваційного інструментарію адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності. Подальшого наукового опрацювання потребує систематизація цифрових, аналітичних, фінансових, організаційних і ризик-орієнтованих інструментів за напрямками їх практичного використання, а також

визначення їх впливу на адаптаційну спроможність, стійкість і конкурентоспроможність аграрних підприємств. Саме необхідність формування цілісного підходу до використання інноваційного інструментарію в системі адаптивного управління визначає актуальність подальшого дослідження.

Метою статті є обґрунтування інноваційного інструментарію адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності та визначення його ролі у підвищенні стійкості, гнучкості й конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектору.

Викладення основного матеріалу дослідження. Розвиток аграрних підприємств в умовах невизначеності потребує використання таких управлінських підходів, які дають змогу своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкість господарської діяльності. Особливого значення набуває інноваційний інструментарій адаптивного управління, який поєднує цифрові, аналітичні, фінансові, організаційні та ризик-орієнтовані засоби прийняття управлінських рішень.

На відміну від традиційних методів управління, інноваційні інструменти орієнтовані не лише на подолання наслідків нестабільності, а й на прогнозування можливих змін, формування альтернативних сценаріїв розвитку та швидке коригування управлінських дій [2, с. 218-219]. Для аграрних підприємств це має особливе значення, оскільки їх діяльність залежить від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, коливання цін, доступності ресурсів, логістики та фінансового забезпечення.

У цьому контексті інноваційний інструментарій адаптивного управління слід розглядати як сукупність сучасних методів, технологій і управлінських рішень, що забезпечують підвищення адаптаційної спроможності аграрних підприємств та створюють передумови для їх стійкого розвитку в умовах невизначеності.

Інноваційний інструментарій адаптивного управління розвитком аграрних підприємств доцільно розглядати як сукупність сучасних методів, технологій, управлінських рішень і практичних засобів, які забезпечують здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оцінювати ризики, коригувати напрями розвитку та підтримувати стабільність господарської діяльності [5, с. 189-191]. Його сутність полягає не лише у використанні окремих новітніх технологій, а у формуванні цілісної системи управлінських дій, спрямованих на підвищення гнучкості, адаптаційної спроможності та конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Особливість такого інструментарію полягає в тому, що він поєднує управлінські, цифрові, фінансові, організаційні та аналітичні засоби. В умовах невизначеності аграрне підприємство має не тільки реагувати на вже наявні проблеми, а й завчасно виявляти можливі загрози, аналізувати альтернативні сценарії розвитку, оптимізувати використання ресурсів і швидко змінювати управлінські рішення відповідно до нових умов. Саме тому інноваційний інструментарій адаптивного управління виконує роль практичного механізму, який забезпечує перехід від ситуативного реагування до системного управління розвитком.

Основні групи інструментів адаптивного управління в умовах невизначеності можна об'єднати за напрямками їх використання. До цифрових інструментів належать системи моніторингу, ERP- і CRM-системи, цифрові платформи, GPS-технології, електронний документообіг, системи управління виробничими процесами та цифрові канали комунікації. Їх використання сприяє підвищенню оперативності управління, поліпшенню інформаційного забезпечення та зменшенню управлінських помилок.

Важливе місце займають аналітичні інструменти, зокрема прогнозування, сценарне планування, оцінювання ризиків, аналіз фінансових показників, моделювання можливих змін та використання управлінської аналітики [6, с. 602-604]. Вони дають змогу підприємству не лише оцінювати поточний стан, а й передбачати можливі наслідки управлінських рішень. Фінансові інструменти охоплюють резервування коштів, страхування ризиків, диверсифікацію джерел фінансування, контроль витрат і планування інвестицій. Їх застосування спрямоване на підтримання фінансової стійкості підприємства.

До організаційних інструментів належать гнучке планування, перегляд управлінських функцій, удосконалення внутрішньої комунікації, формування адаптивних управлінських команд і швидке коригування виробничих та збутових процесів. Окрему групу становлять ризик-орієнтовані інструменти, які передбачають ідентифікацію ризиків, їх оцінювання, визначення пріоритетів реагування, розроблення превентивних заходів і контроль результатів управлінських дій. У сукупності ці групи інструментів формують основу адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності.

Інноваційний характер зазначених інструментів проявляється у їх здатності забезпечувати не лише технічне оновлення окремих управлінських процесів, а й зміну самої логіки прийняття рішень. Йдеться про перехід від управління, що ґрунтується переважно на минулому досвіді та поточних показниках, до управління, орієнтованого на дані, прогнозування, швидке реагування та постійне коригування дій. У таких умовах управлінські рішення мають формуватися з урахуванням не лише наявних ресурсів підприємства, а й можливих змін ринкового, фінансового, технологічного та природно-кліматичного середовища.

Важливою особливістю інноваційного інструментарію є його прикладна спрямованість. Він має забезпечувати керівництво аграрного підприємства конкретними засобами для виявлення загроз, оцінювання варіантів розвитку, розподілу ресурсів, оптимізації витрат, організації внутрішніх процесів і підтримання конкурентних позицій. Тому ефективність адаптивного управління залежить не лише від наявності окремих інструментів, а й від їх узгодженого використання відповідно до цілей розвитку підприємства, масштабу його діяльності, рівня фінансової стійкості та характеру зовнішніх викликів.

Для більш чіткого розуміння змісту інноваційного інструментарію адаптивного управління доцільно систематизувати його за основними групами, змістовим наповненням та управлінським призначенням (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні групи інноваційних інструментів адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності*

Група інструментів	Змістове наповнення	Управлінське призначення
Цифрові інструменти	ERP- і CRM-системи, GPS-моніторинг, цифрові платформи, електронний документообіг, системи управління виробничими процесами	Підвищують оперативність управління, забезпечують доступ до актуальної інформації та зменшують ризик управлінських помилок
Аналітичні інструменти	Прогнозування, сценарне планування, оцінювання ризиків, аналіз фінансових і виробничих показників, управлінська аналітика	Дають змогу оцінювати поточний стан підприємства, прогнозувати зміни та обирати обґрунтовані управлінські рішення
Фінансові інструменти	Фінансове резервування, страхування ризиків, диверсифікація джерел фінансування, контроль витрат, інвестиційне планування	Сприяють підтриманню фінансової стійкості підприємства та зменшенню негативного впливу ризиків
Організаційні інструменти	Гнучке планування, удосконалення внутрішньої комунікації, адаптивні управлінські команди, коригування виробничих і збутових процесів	Забезпечують швидке пристосування підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища
Ризик-орієнтовані інструменти	Ідентифікація ризиків, оцінювання їх впливу, визначення пріоритетів реагування, превентивні заходи, контроль результатів	Формують основу для попередження загроз, мінімізації втрат і забезпечення безперервності розвитку підприємства

*Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення наукових підходів до адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Отже, інноваційний інструментарій адаптивного управління має комплексний характер і поєднує цифрові, аналітичні, фінансові, організаційні та ризик-орієнтовані засоби. Їх узгоджене використання дає змогу аграрним підприємствам своєчасно реагувати на зміни, підвищувати якість управлінських рішень, зменшувати вплив ризиків та формувати передумови для стійкого розвитку в умовах невизначеності.

Роль цифрових, аналітичних, фінансових, організаційних і ризик-орієнтованих інструментів у підвищенні адаптаційної спроможності аграрних підприємств полягає в тому, що вони забезпечують більш гнучке, обґрунтоване та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища (рис. 1). В умовах невизначеності підприємство має не лише виконувати поточні виробничі завдання, а й постійно оцінювати ризики, прогнозувати можливі зміни, коригувати плани та швидко адаптувати управлінські рішення до нових умов господарювання.



Рис. 1. Роль інноваційних інструментів адаптивного управління у підвищенні адаптаційної спроможності аграрних підприємств

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення наукових підходів до адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Цифрові інструменти сприяють підвищенню оперативності управління аграрним підприємством. Використання цифрових платформ, ERP- і CRM-систем, GPS-моніторингу, електронного документообігу та систем управління виробничими процесами дає змогу отримувати актуальну інформацію про стан ресурсів, виробництва, збуту та фінансових потоків. Це зменшує інформаційну невизначеність і створює основу для швидшого прийняття управлінських рішень.

Аналітичні інструменти забезпечують можливість не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й прогнозувати наслідки різних сценаріїв розвитку. Сценарне планування, управлінська аналітика, оцінювання ризиків, прогнозування цін, витрат, урожайності та попиту дають змогу підприємству завчасно визначати потенційні загрози й обирати найбільш доцільні управлінські дії. Саме аналітичні інструменти перетворюють адаптивне управління з реактивного процесу на превентивний.

Фінансові інструменти відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості підприємства в умовах нестабільності. Фінансове резервування, страхування ризиків, диверсифікація джерел фінансування, контроль витрат та інвестиційне планування дозволяють зменшити негативний

вплив непередбачуваних змін і підтримувати безперервність господарської діяльності. Їх застосування є особливо важливим для малих і середніх аграрних підприємств, які мають обмежені ресурсні можливості та вищу чутливість до зовнішніх ризиків.

Організаційні інструменти забезпечують внутрішню гнучкість підприємства. До них належать адаптивне планування, удосконалення комунікацій, перерозподіл управлінських функцій, формування гнучких команд, перегляд виробничих і збутових процесів. Завдяки таким інструментам підприємство може швидше змінювати напрями діяльності, перебудовувати внутрішні процеси та ефективніше використовувати наявні ресурси.

Ризик-орієнтовані інструменти формують основу для системного управління загрозами. Ідентифікація ризиків, оцінювання їх імовірності та впливу, визначення пріоритетів реагування, розроблення превентивних заходів і контроль результатів дають змогу зменшити втрати та підвищити готовність підприємства до несприятливих змін. У поєднанні з цифровими й аналітичними інструментами вони забезпечують більш точне та своєчасне управлінське реагування.

Отже, цифрові, аналітичні, фінансові, організаційні та ризик-орієнтовані інструменти є взаємопов'язаними складовими інноваційного інструментарію адаптивного управління. Їх комплексне використання підвищує адаптаційну спроможність аграрних підприємств, сприяє зниженню впливу невизначеності, забезпечує стійкість управлінських рішень і створює передумови для довгострокового розвитку. Для оцінювання практичного значення інноваційного інструментарію адаптивного управління доцільно розглянути динаміку використання окремих груп інструментів у 2021-2025 рр. Такий підхід дає змогу визначити, які напрями управлінських змін найбільш активно впливають на підвищення адаптаційної спроможності, стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств (рис. 2).

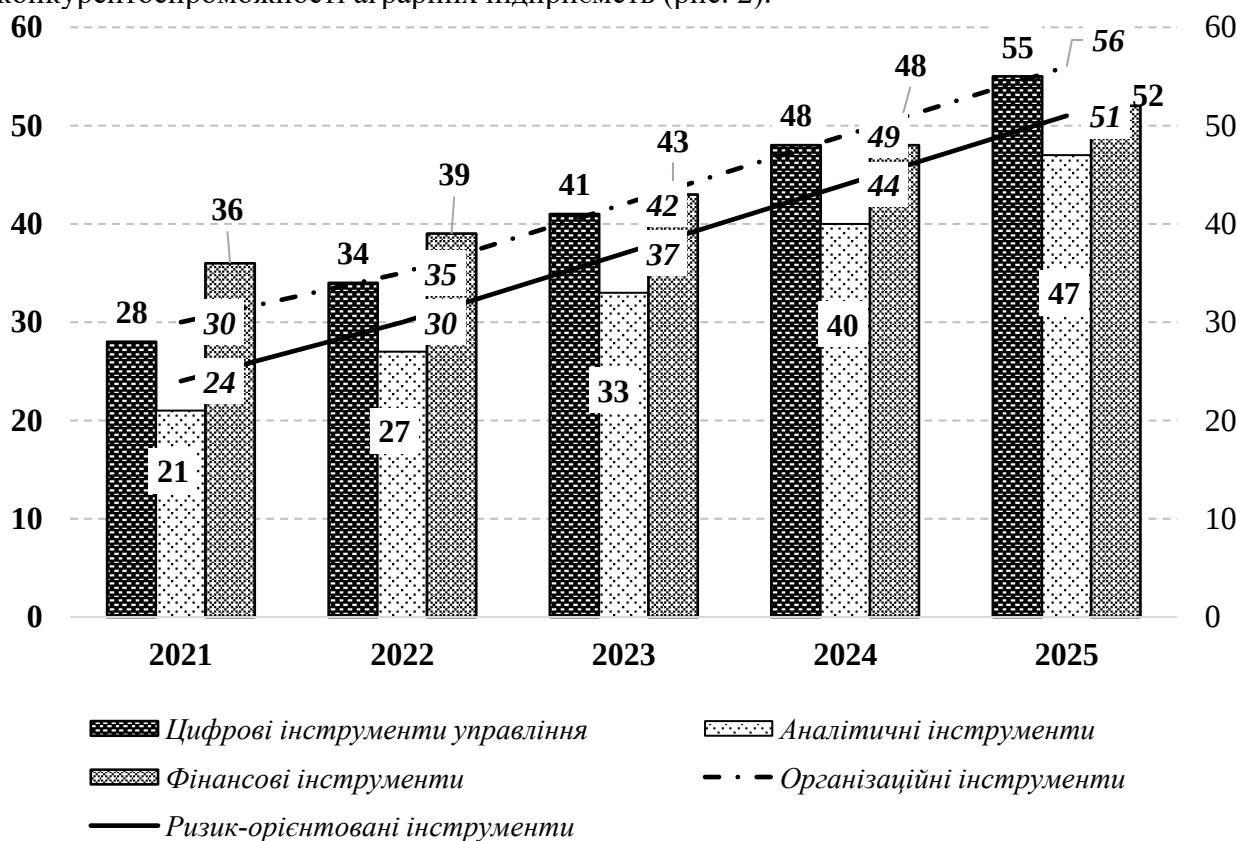


Рис. 2. Динаміка використання інноваційних інструментів адаптивного управління аграрними підприємствами у 2021-2025 рр., %

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення наукових підходів, практики адаптивного управління та авторських розрахунків.

Дані рис. 2 свідчать про поступове зростання ролі всіх груп інноваційних інструментів адаптивного управління у діяльності аграрних підприємств. Найбільш помітне зростання характерне для цифрових та організаційних інструментів, що пояснюється потребою підприємств у швидкому доступі до інформації, оперативному прийнятті рішень і гнучкому коригуванні внутрішніх процесів.

Зростання рівня використання аналітичних і ризик-орієнтованих інструментів свідчить про перехід аграрних підприємств від реактивного реагування на проблеми до більш системного прогнозування змін, оцінювання ризиків і формування альтернативних сценаріїв розвитку. Це має особливе значення в умовах невизначеності, коли управлінські рішення повинні ґрунтуватися не лише на поточному стані підприємства, а й на можливих змінах ринкового, фінансового, логістичного та природно-кліматичного середовища.

Фінансові інструменти також зберігають важливе значення, оскільки забезпечують підтримання ліквідності, формування резервів, диверсифікацію джерел фінансування та зменшення негативного впливу ризиків. У сукупності зазначені інструменти сприяють підвищенню адаптаційної спроможності аграрних підприємств, зміцненню їх стійкості та формуванню передумов для посилення конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Таким чином, інноваційний інструментарій адаптивного управління розвитком аграрних підприємств має розглядатися як практична основа забезпечення їх стійкості в умовах невизначеності. Його значення полягає у поєднанні цифрових, аналітичних, фінансових, організаційних і ризик-орієнтованих інструментів, які забезпечують своєчасне виявлення змін, обґрунтування управлінських рішень, підтримання ресурсної збалансованості та формування конкурентних переваг. Саме комплексне використання таких інструментів дає змогу аграрним підприємствам перейти від ситуативного реагування на ризики до системного управління розвитком.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано сутність і значення інноваційного інструментарію адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності. Встановлено, що сучасні умови функціонування аграрних підприємств потребують переходу від традиційних методів управління до більш гнучких підходів, здатних забезпечити своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, мінімізацію ризиків, підтримання фінансової стійкості та формування передумов для довгострокового розвитку.

Визначено, що інноваційний інструментарій адаптивного управління доцільно розглядати як сукупність цифрових, аналітичних, фінансових, організаційних і ризик-орієнтованих інструментів, які забезпечують підвищення адаптаційної спроможності аграрних підприємств. Доведено, що цифрові інструменти сприяють оперативному доступу до актуальної інформації та підвищенню якості управлінських рішень; аналітичні інструменти забезпечують прогнозування змін і сценарне планування; фінансові інструменти підтримують ліквідність і фінансову стійкість; організаційні інструменти формують гнучкість внутрішніх процесів; ризик-орієнтовані інструменти дають змогу своєчасно виявляти загрози та зменшувати їх негативний вплив.

Узагальнення основних груп інноваційних інструментів дозволило встановити, що їх ефективність залежить не від ізолюваного використання окремих засобів, а від комплексного поєднання в єдиній системі адаптивного управління. Саме така система дає змогу аграрним підприємствам переходити від ситуативного реагування на ризики до системного управління розвитком, що особливо важливо в умовах нестабільності ринкового, фінансового, логістичного та природно-кліматичного середовища.

На основі авторської оцінки динаміки використання інноваційних інструментів адаптивного управління встановлено поступове зростання їх ролі у 2019–2025 рр. Найбільш помітне посилення характерне для цифрових, організаційних та ризик-орієнтованих інструментів, що свідчить про зростання потреби аграрних підприємств у швидкому доступі до інформації, гнучкому коригуванні внутрішніх процесів, прогнозуванні ризиків і формуванні превентивних управлінських рішень. Це підтверджує, що інноваційний інструментарій виступає важливим чинником підвищення стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Обґрунтовано, що впровадження інноваційного інструментарію адаптивного управління сприяє підвищенню гнучкості управлінських рішень, раціоналізації використання ресурсів, зменшенню впливу невизначеності, посиленню фінансової та організаційної стійкості, а також формуванню довгострокових конкурентних переваг аграрних підприємств. Отримані результати підтверджують доцільність подальшого розвитку практичних механізмів використання цифрових, аналітичних, фінансових, організаційних і ризик-орієнтованих інструментів у системі адаптивного управління.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня використання інноваційного інструментарію адаптивного управління аграрними підприємствами, визначенням критеріїв їх адаптаційної спроможності, а також формуванням практичної моделі впровадження інноваційних інструментів з урахуванням розміру підприємства, рівня ресурсного забезпечення, фінансової стійкості та специфіки ризиків зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Дубель М. Циркулярна економіка як механізм досягнення цілей сталого розвитку в умовах глобалізації та діджиталізації світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-13>.
2. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 216-227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.
3. Пустовіт О., Осташко Т., Биконя О., Олефір В. Післявоєнна політика щодо структурної модернізації української економіки: зовнішня торгівля та 246 інституційні аспекти. *Academy Review*. 2025. № 2 (63). doi: 10.32342/3041-2137- 2025-2-63-2.
4. Смолій Л.В., Мостов'як М.І. Диверсифікаційні пріоритети та напрями технологічної трансформації агропродовольчого експорту України. *Збірник наукових праць УНУС*. 2025. Вип. 106, Ч.2. С. 417-431. <https://journal.udau.edu.ua/arxiv-nomerv/2025/vipusk-106-chastina-2/diversifikacijni-prioriteti-ta-napryami-tehnologichnoi-transformacii-agroprodovolchogo-eksportu-ukraini.html>, DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-417-431>.
5. Смолій Л. В., Смолій В. О., Діхтяренко Н. В. Технологічна спеціалізація агропродовольчого експорту України та її вплив на економічний розвиток. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2025. Вип. 106, ч. 2. С. 188–196. doi: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-188-196.
6. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т., Коротєєв М. А., Жарун О. В., Бленда Н. О. Інноваційна діяльність суб'єктів малого бізнесу в сфері торгівлі в умовах трансформації ринкового середовища. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2026. № 4(56). С.601-612. DOI: 10.52058/2786-5274-2026-4(56)-601-611.
7. Сухецька К.В., Новак І.М. Управління кризовими ситуаціями при слабких сигналах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Ч.2. Економіка. Вип. 100. 2022. С. 84-91. DOI: <http://dx.doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-84-90>.
8. Сухецька К.В. Ефективне управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств в умовах кризи. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Ч.2. Економіка. Вип. 104. 2024. С. 36-45. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-36-45.
9. Черелюк В. О. Організаційне забезпечення ризик-менеджменту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. DOI: 10.18664/btie.88.324925.
10. Шинкарьов Ю. В. Методичний інструментарій управління фінансовими ризиками в процесі цифрової трансформації бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*. 20203. 52, С. 136–144. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.136.144>.
11. Шубравська О. В. Спеціалізація агропродовольчого експорту України: тенденції, драйвери, перспективи. *Економіка України*, 2021, 64(4) (713), 51–67. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.04.051>.
12. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11-16. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-11-16>.

References

1. Dubel, M. The Circular Economy as a Mechanism for Achieving Sustainable Development Goals in the Context of Globalization and the Digitalization of the World Economy. *Economy and Society*. 2022. No. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-13>.
2. Prokopchuk, O. T., & Sokolyuk, S. Y. The role of agricultural trading in shaping Ukraines modern trade model. *Collection of Scientific Papers of Uman National University*. 2025. Issue 107, Part 2: Economic Sciences. pp. 216-227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.
3. Pustovit, O., Ostashko, T., Bykonina, O., & Olefir, V. Postwar Policy on the Structural Modernization of the Ukrainian Economy: Foreign Trade and Institutional Aspects. *Academy Review*. 2025. No. 2 (63). doi: 10.32342/3041-2137-2025-2-63-2.
4. Smolij, L.V., Mostoviyak, M.I. Diversification Priorities and Directions of Technological Transformation in Ukraines Agri-Food Exports. *Collection of Scientific Papers of UNUS*. 2025. Issue 106, Part 2. pp. 417-431. <https://journal.udau.edu.ua/arxv-nomerv/2025/vipusk-106-chastina-2/diversifikacijni-prioriteti-ta-napryami-tehnologichnoi-transformacii-agroprodovolchogo-eksportu-ukraini.html>, DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-417-431>.
5. Smolij, L. V., Smolij, V. O., and Dikhtyarenko, N. V. Technological Specialization of Ukraines Agri-Food Exports and Its Impact on Economic Development. *Proceedings of Uman National University of Horticulture*. 2025. Issue 106, Part 2. pp. 188-196. doi: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-188-196.
6. Sokolyuk, S. Yu., Prokopchuk, O. T., Koroteyev, M. A., Zharun, O. V., and Blenda, N. O. “Innovative Activities of Small Businesses in the Retail Sector Amid a Transforming Market Environment.” *Journal “Scientific Innovations and Advanced Technologies.”* 2026. No. 4(56). pp. 601–612. DOI:10.52058/2786-5274-2026-4(56)-601-611.
7. Sukhetska, K.V., & Novak, I.M. Crisis Management Under Weak Signals. *Collection of Scientific Papers of Uman National University of Horticulture*. Part 2. Economics. Issue 100. 2022. pp. 84–91. DOI: <http://dx.doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-84-90>.
8. Sukhetska, K.V. Effective Management of Financial Resources of Agricultural Enterprises in a Crisis. *Collection of Scientific Papers of Uman National University of Horticulture*. Part 2. Economics. Issue 104. 2024. pp. 36–45. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-36-45.
9. Chereyuk, V. O. Organizational Support for Risk Management in the Context of Digitalization. *Bulletin of Transport and Industrial Economics*. 2024. No. 88. DOI:10.18664/btie.88.324925.
10. Shinkarev, Yu. V. Methodological Tools for Managing Financial Risks in the Process of Digital Business Transformation. *Strategy for Economic Development of Ukraine*. 20203. 52, pp. 136–144. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.136.144>.
11. Shubravskaya, O. V. Specialization of Ukraine’s Agri-Food Exports: Trends, Drivers, and Prospects. *Economy of Ukraine*, 2021, 64(4 (713)), 51–67. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.04.051>.
12. Shumilo, O. S., & Savchenko, N. O. Analysis of Scientific Approaches to Defining the Essence of the Concepts of Crisis and Crisis Management in Enterprises. *Business Inform.* 2021. No. 4. pp. 11–16. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-11-16>.

PROKOPCHUK Olena

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Uman National University, Uman, Ukraine

ULYANICH Yulia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Finance, Banking, and Insurance,
Uman National University, Uman, Ukraine

KOROTYEV Mykola

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Entrepreneurial and Social Technologies,
Uman National University, Uman, Ukraine

INNOVATIVE TOOLS FOR ADAPTIVE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT IN A CLIMATE OF UNCERTAINTY

Introduction. The current development of agricultural enterprises in Ukraine is taking place amid uncertainty, an unstable market environment, and increasing production, financial, logistical, natural and climatic, and managerial risks. It has been established that traditional management methods do not always ensure

an adequate level of flexibility, responsiveness, and the ability of enterprises to adapt to changes in the external environment. Consequently, there is a growing need for innovative adaptive management tools that combine digital, analytical, financial, organizational, and risk-oriented instruments and are aimed at enhancing the resilience, adaptability, and competitiveness of agricultural enterprises.

Purpose. The purpose of this article is to justify an innovative set of tools for adaptive management of agricultural enterprises' development under conditions of uncertainty and to determine its role in enhancing the resilience, flexibility, and competitiveness of entities in the agricultural sector.

Results. This article explores the essence of innovative tools for adaptive management as a set of modern methods, technologies, management decisions, and practical measures that ensure a timely response to changes in the external environment, risk assessment, adjustment of development directions, and maintenance of stability in the economic activities of agricultural enterprises. The main groups of innovative adaptive management tools are identified, including digital, analytical, financial, organizational, and risk-oriented tools. It is argued that digital tools provide rapid access to up-to-date information; analytical tools improve forecasting and scenario planning; financial tools support liquidity and financial stability; organizational tools increase the flexibility of internal processes; and risk-oriented tools facilitate the timely identification of threats and the minimization of their negative impact. The dynamics of the use of innovative tools for adaptive management of agricultural enterprises in 2019-2025 were analyzed. An increase in the level of use of digital management tools from 18% to 55%, analytical tools from 14% to 47%, financial tools from 30% to 52%, organizational tools – from 24% to 56%, and risk-oriented tools – from 16% to 51%.

Originality. The scientific novelty of this study lies in the justification of a comprehensive approach to developing a set of innovative tools for the adaptive management of agricultural enterprises' development under conditions of uncertainty; unlike the piecemeal use of individual management tools, this approach involves combining digital, analytical, financial, organizational, and risk-oriented tools. The main groups of innovative tools have been systematized according to their areas of practical application, and their impact on enhancing the adaptive capacity, resilience, and competitiveness of agricultural enterprises has been identified.

Conclusion. It has been established that innovative adaptive management tools are an important prerequisite for ensuring the sustainable development of agricultural enterprises in conditions of uncertainty. It has been demonstrated that their comprehensive use facilitates the transition of enterprises from ad hoc responses to risks to systematic development management, improves the timeliness and quality of management decisions, ensures the flexibility of internal processes, supports financial stability, and creates the conditions for enhancing competitiveness. Future research should focus on developing methodological approaches to assessing the level of utilization of innovative adaptive management tools, defining criteria for the adaptive capacity of agricultural enterprises, and creating a practical model for implementing innovative tools that takes into account the risks and operational characteristics of enterprises of various sizes.

Keywords: innovative tools; adaptive management; development of agricultural enterprises; uncertainty; risks; digital tools; analytical tools; financial tools; adaptive capacity; enterprise resilience; competitiveness of agricultural enterprises.

Одержано редакцією: 21.03.2026
Прийнято до публікації: 07.04.2026

УДК 657:004:35

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-208-215>

ЮРЧЕНКО Оксана Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4397-6698>
yurchenkoov@kntu.kr.ua

ГАЙ Олександр Миколайович

кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5236-693>
oleksandr.gai.kntu@gmail.com

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Досліджено сучасний стан, виклики та визначено перспективні напрями цифровізації обліково-аналітичного забезпечення державного сектору в умовах розвитку цифрової економіки та реформування системи управління державними фінансами. Обґрунтовано, що бухгалтерський облік, зокрема фінансовий, є базовим компонентом інформаційного забезпечення діяльності державного сектору, оскільки забезпечує формування достовірної, повної та своєчасної інформації про використання державних ресурсів, результати фінансово-господарських операцій та стан активів і зобов'язань.

Визначено специфічні особливості організації фінансового обліку в державному секторі, доведено, що їх врахування є необхідною передумовою побудови ефективної цифрової системи бухгалтерського обліку та аналітичного забезпечення. Проаналізовано роль сучасних цифрових технологій у трансформації облікових процесів державного сектору, запропоновано концептуальну модель цифровізації обліково-аналітичного забезпечення державного сектору.

Ключові слова: цифровізація, обліково-аналітичне забезпечення, бухгалтерський облік, фінансовий облік, державний сектор, інформаційні системи, цифрові технології, фінансова звітність, IPSAS, управління державними фінансами

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується масштабними глобальними трансформаціями, пов'язаними з розвитком цифрової економіки. Цифровізація стає ключовим чинником модернізації державного сектору економіки, тому що забезпечує підвищення ефективності управління державними ресурсами, прозорості фінансових операцій та якості державних послуг. Водночас процес цифровізації державного сектору супроводжується низкою проблем економічного, організаційного, кадрового та технологічного характеру. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах трансформації системи державного управління України та гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами.

Державний сектор економіки традиційно відіграє важливу роль у забезпеченні соціальної стабільності, розвитку інновацій, підтримці стратегічних галузей та реалізації суспільно важливих проєктів. Саме тому ефективність цифрової трансформації державного сектору значною мірою визначає конкурентоспроможність національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Проблематика цифровізації обліково-аналітичного забезпечення державного сектору є одним із ключових напрямів сучасних наукових досліджень у контексті реформування системи публічних фінансів, розвитку електронного урядування, впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та адаптації України до європейського цифрового простору.

Особливої актуальності набувають питання автоматизації облікових процесів, інтеграції цифрових платформ, удосконалення фінансового контролю та забезпечення прозорості фінансової звітності в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Проблеми цифрової трансформації бізнес-процесів та управлінських систем досліджували Жосан Г. В. та Кириченко Н. В. [3]. Автори обґрунтовують необхідність послідовного впровадження цифрових технологій і формування цифрової екосистеми управління, визначають етапи цифровізації та акцентують увагу на важливості стратегічного підходу до цифрової трансформації організаційних процесів. Запропоновані науковцями підходи можуть бути адаптовані до системи управління державним сектором та цифровізації обліково-аналітичних процесів.

Значний внесок у дослідження проблем цифровізації обліково-аналітичного забезпечення державного сектору здійснили Кононенко Л., Савченко В., Назарова Г., Карнаушенко А. та Слонь В. [4; 5; 6]. У працях авторів комплексно розглянуто сучасний стан цифрової трансформації обліку, аудиту, оподаткування та управлінських процесів. Науковці обґрунтовують необхідність переходу від традиційної моделі бухгалтерського обліку до інтегрованої цифрової екосистеми, яка забезпечує обробку інформації в режимі реального часу, поєднання фінансових і нефінансових показників, підвищення прозорості управління та ефективності фінансового контролю. Особливу увагу автори приділяють проблемам впровадження новітніх цифрових технологій у бухгалтерський облік та аудит, зокрема ERP-систем, хмарних технологій, автоматизованих платформ обробки даних, ВІМ-технологій та елементів штучного інтелекту. У дослідженнях наголошується на необхідності підвищення цифрових компетентностей фахівців, модернізації освітніх програм та формування міждисциплінарного підходу до підготовки кадрів у сфері бухгалтерського обліку та фінансового контролю.

Питання ефективності бухгалтерського обліку в державному секторі України в умовах цифровізації досліджували Семенець І. В., Шевченко С. О. та Григорів О. О. [9]. Автори аналізують сучасний стан автоматизації бухгалтерського обліку, визначають роль ERP-систем та спеціалізованих програмних продуктів у забезпеченні прозорості фінансових операцій, підвищенні оперативності облікових процесів і вдосконаленні фінансового контролю.

Організаційні аспекти інформаційного забезпечення процесу формування звітності розглянуто у працях Співака С. М., Королюка Т. М. та Дерейчука О. П. [10]. Автори акцентують увагу на інтеграції інформаційних потоків та цифровізації процесів формування фінансової звітності, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень і розвитку електронного урядування.

Проблеми організації бухгалтерського обліку в умовах функціонування територіальних громад досліджували Чечуліна О. О. та Пічугіна Т. С. [11]. Науковці обґрунтовують необхідність удосконалення інформаційного забезпечення органів місцевого самоврядування, забезпечення прозорості облікових процедур та адаптації бухгалтерських механізмів до умов децентралізації та реформування бюджетних відносин.

Особливості організації бухгалтерського обліку та оподаткування в органах місцевого самоврядування під час воєнного стану розглянуто у дослідженні Шульган О. та Свічкарь Н. [12]. Автори аналізують зміни нормативно-правового забезпечення облікових процесів, особливості казначейського обслуговування бюджетних коштів та порядок подання фінансової звітності в умовах воєнного часу.

Проблеми обліку та контролю бюджетів територіальних громад у воєнний і повоєнний період висвітлено у праці Василевської-Смаглюк О., Гури Н., Дерун І. та Шевчука В. [1]. Автори обґрунтовують необхідність впровадження сучасних цифрових платформ управління територіальними громадами, використання концепції «розумного міста» та розвитку інтегрованих систем фінансового контролю.

Проблеми прозорості фінансової звітності органів місцевого самоврядування висвітлено у праці Haustein E. та Lorson P. С. [13]. Автори доводять, що громадяни зацікавлені у відкритості фінансової інформації, однак складність фінансової звітності часто ускладнює її практичне сприйняття та використання для громадського контролю.

Проблеми цифрової трансформації України в контексті економічного розвитку та досягнення Цілей сталого розвитку досліджувала Іванова Н. [14]. Авторка обґрунтовує, що цифровізація є стратегічним фактором економічного розвитку, підвищення якості життя та інтеграції України до глобальної цифрової економіки.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, окремі аспекти цифровізації обліково-аналітичного забезпечення державного сектору залишаються недостатньо дослідженими. Подальшого науково-методичного обґрунтування потребують питання інтеграції ERP-систем у діяльність органів місцевого самоврядування, автоматизації консолідованої фінансової звітності, використання технологій штучного інтелекту в системі державного фінансового контролю, цифрового аудиту, обліку воєнних збитків та формування єдиної цифрової інформаційної платформи управління державними фінансами.

Мета статті. Метою статті є визначення сучасних викликів, що виникають у процесі впровадження цифрових технологій у систему бухгалтерського обліку та аналізу, а також перспективних напрямів розвитку цифрової трансформації обліково-аналітичного забезпечення державного сектору.

Викладення основного матеріалу. Світовий досвід свідчить про ефективність функціонування державного сектору у стратегічних галузях економіки. Протягом останніх років у рейтингу найбільших компаній світу Fortune Global 500 стабільно представлені державні компанії Китаю та Саудівської Аравії, зокрема Saudi Aramco, State Grid, Sinopec та China National Petroleum Corporation [5]. Їх успіх значною мірою пояснюється високим рівнем технологічної модернізації, інтеграцією науки й виробництва, а також активним впровадженням цифрових технологій. Водночас важливо зазначити, що цифровізація державного сектору насамперед пов'язана з трансформацією системи обліково-аналітичного забезпечення, центральне місце в якій займає бухгалтерський облік як основне джерело формування інформації про фінансово-господарську діяльність суб'єктів державного сектору [2; 4]. Саме якість організації бухгалтерського, зокрема фінансового, обліку визначає рівень достовірності інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, забезпечення прозорості використання бюджетних коштів та підвищення ефективності державного фінансового управління.

Фінансовий облік є ключовим компонентом інформаційної системи фінансово-господарської діяльності суб'єктів державного сектору економіки. Він є важливим інструментом у системі управління державними фінансами, оскільки забезпечує підзвітність у використанні державних коштів і активів, дотримання принципів бухгалтерського обліку та формування достовірної фінансової звітності. Це створює інформаційну основу для здійснення контролю, аналізу та планування, а також сприяє підвищенню прозорості управління державними ресурсами.

До основних завдань фінансового обліку в державному секторі належать забезпечення відповідності діяльності вимогам законодавства та нормативно-правових актів, повне документування господарських операцій, систематизація інформації в реєстрах синтетичного й аналітичного обліку, своєчасне складання фінансової, бюджетної та іншої звітності, контроль за цільовим і раціональним використанням бюджетних коштів, проведення інвентаризації активів і зобов'язань, виявлення внутрішніх резервів та формування повної й достовірної інформації для потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів [2].

Особливості організації фінансового обліку в бюджетних установах пов'язані з необхідністю ведення обліку в розрізі статей бюджетної класифікації, розмежуванням обліку бюджетних асигнувань та власних надходжень, контролем виконання кошторисів, відображенням касових і фактичних видатків, а також суворим дотриманням вимог нормативно-правового регулювання. Врахування цих особливостей є необхідною умовою побудови ефективної цифрової системи фінансового обліку та аналітичного забезпечення державного сектору.

У сучасних умовах зростання обсягів інформації, необхідності оперативного формування фінансової звітності та забезпечення прозорості управління державними ресурсами традиційні підходи до організації облікових процесів потребують суттєвої модернізації. Саме тому

впровадження цифрових технологій, автоматизованих інформаційних систем, електронного документообігу та сучасних аналітичних інструментів стає важливим напрямом реформування бухгалтерського обліку в державному секторі. Разом із тим процес цифровізації обліково-аналітичного забезпечення державного сектору України відбувається нерівномірно та супроводжується низкою проблем.

Значна частина суб'єктів державного сектору продовжує використовувати застарілі інформаційні системи, які не забезпечують належного рівня інтеграції облікових даних та оперативного інформаційного обміну. Окремою проблемою залишається функціонування значної кількості відокремлених інформаційних систем, що ускладнює формування єдиного цифрового інформаційного простору, призводить до дублювання даних та знижує ефективність управління державними фінансовими ресурсами. Попри впровадження сучасних програмних продуктів, проблема інтеграції інформаційних систем і створення єдиного цифрового середовища обліково-аналітичного забезпечення державного сектору залишається актуальною.

Таким чином, цифровізація обліково-аналітичного забезпечення державного сектору є комплексним процесом, який охоплює автоматизацію фінансового обліку, впровадження сучасних інформаційних технологій, інтеграцію облікових даних та посилення аналітичної складової управління державними фінансами. Концептуальну модель взаємозв'язку основних елементів цифрового обліково-аналітичного забезпечення установ державного сектору представлено на рисунку 1.

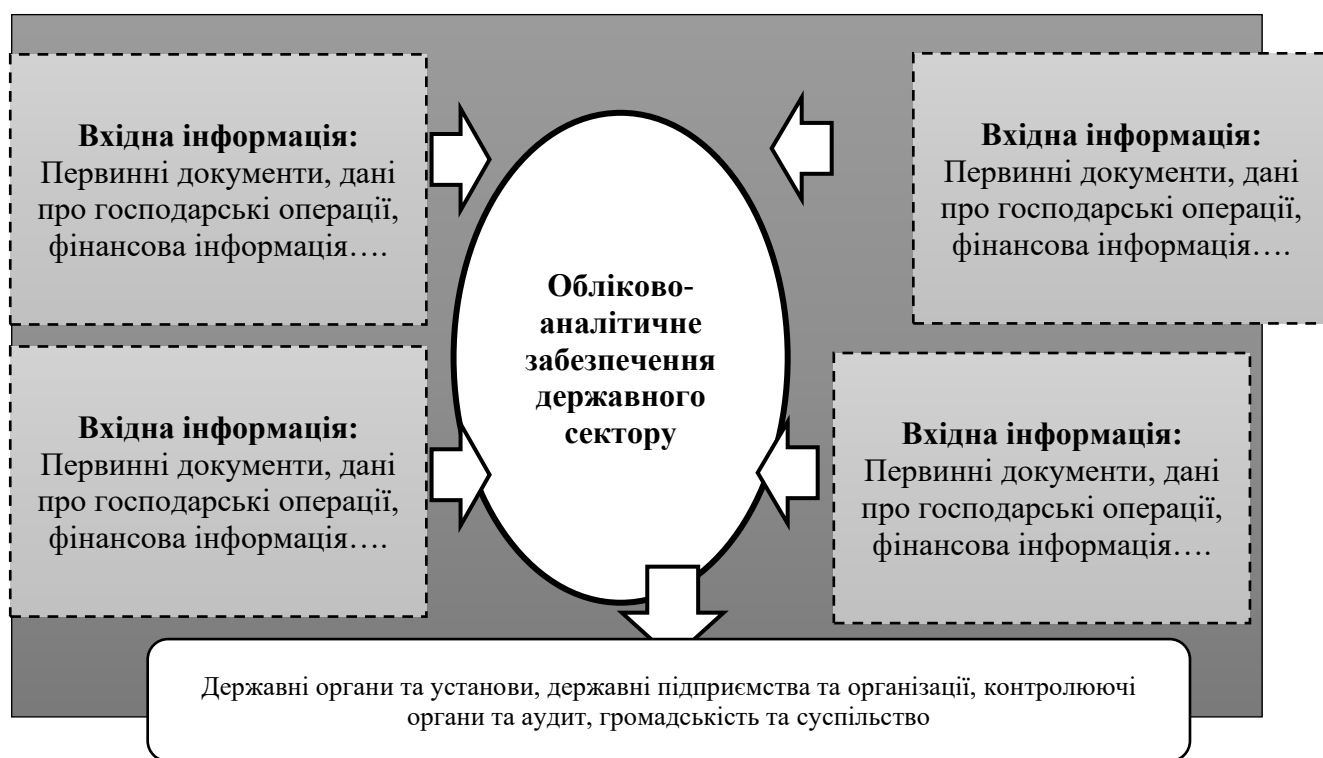


Рис. 1. Концептуальна модель цифровізації обліково-аналітичного забезпечення державного сектору

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 2; 4; 9]

На рисунку 1 проілюстровано, що ефективне цифрове обліково-аналітичне забезпечення формується на основі інтеграції первинної фінансової інформації, сучасних цифрових інструментів та автоматизованих обліково-аналітичних процесів, результатом чого є підвищення прозорості, оперативності, підзвітності та якості управління державними фінансами. Водночас досягнення зазначених результатів можливе лише за умови створення єдиного цифрового інформаційного середовища, що забезпечуватиме безперервний обмін даними між державними установами, контролюючими органами та іншими користувачами фінансової інформації. Разом

із тим сучасний стан цифровізації обліково-аналітичного забезпечення державного сектору України характеризується низкою проблем, серед яких недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, обмеженість фінансових ресурсів, необхідність підвищення цифрових компетентностей працівників, недосконалість окремих нормативно-правових механізмів та зростання кіберзагроз. Це потребує подальшого розвитку цифрової інфраструктури та впровадження комплексного підходу до цифрової трансформації системи бухгалтерського обліку і фінансової звітності в Україні.

Слід зазначити, що сьогодні закордоном саме державні підприємства часто є генераторами інновацій та драйверами цифровізації. Вони мають можливість реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти, розвивати науково-технічну інфраструктуру та забезпечувати впровадження цифрових рішень у стратегічно важливих сферах. Разом із тим цифровізація державного сектору в Україні відбувається нерівномірно та супроводжується значними ускладненнями. Значна частина державних установ та підприємств продовжує використовувати застарілі інформаційні системи, що знижує ефективність управління та ускладнює інтеграцію цифрових сервісів.

Однією з ключових проблем цифровізації є обмеженість фінансових ресурсів. Впровадження сучасних цифрових технологій потребує значних інвестицій у програмне забезпечення, технічну інфраструктуру, кібербезпеку та навчання персоналу. Особливо гостро ця проблема проявляється в умовах економічної нестабільності та дефіциту державного бюджету. Через це процеси модернізації часто реалізуються фрагментарно та не забезпечують комплексної цифрової трансформації.

Цифровізація вимагає наявності висококваліфікованих фахівців, здатних працювати із сучасними інформаційними системами, ERP-платформами, електронним документообігом та аналітичними інструментами. Водночас у державному секторі спостерігається дефіцит ІТ-фахівців та недостатній рівень цифрової компетентності працівників. Багато державних службовців та фахівців не мають необхідних навичок для ефективного використання цифрових інструментів, що уповільнює процеси цифрової трансформації.

Незважаючи на активний розвиток законодавства у сфері цифровізації, нормативно-правова база все ще потребує вдосконалення. Частина законодавчих актів залишається неузгодженою, а окремі процедури дублюють паперовий документообіг. Важливим напрямом розвитку є гармонізація національної системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності з міжнародними стандартами IPSAS та МСФЗ [8]. Проте процес адаптації відбувається повільно та супроводжується значними організаційними труднощами.

Зростання рівня цифровізації супроводжується підвищенням кіберзагроз. Державні інформаційні системи є об'єктами постійних кібератак, що створює ризики втрати конфіденційної інформації, порушення роботи державних сервісів та фінансових втрат. Особливого значення проблема кібербезпеки набуває в умовах воєнного стану та гібридних загроз, з якими стикається Україна.

Цифровізація змінює традиційні механізми управління та вимагає трансформації організаційної культури. Частина працівників державного сектору чинить опір змінам через побоювання втрати робочих місць, збільшення контролю або складність адаптації до нових технологій.

Низький рівень мотивації та недостатня підтримка цифрових реформ також негативно впливають на темпи цифрової трансформації. Впровадження сучасних цифрових систем буде сприяти мінімізації помилок, прискоренню обробки інформації, підвищенню прозорості фінансових операцій та ефективності управління бюджетними ресурсами.

Для подолання існуючих проблем цифровізації державного сектору необхідно:

- збільшити державні інвестиції у цифрову інфраструктуру;
- забезпечити розвиток системи підготовки цифрових кадрів;
- удосконалити нормативно-правову базу;
- забезпечити інтеграцію державних інформаційних систем;
- посилити кібербезпеку;

- стимулювати інноваційну діяльність державних підприємств;
- розвивати електронне урядування та цифрові сервіси.

Важливим напрямом є також створення єдиної цифрової екосистеми державного сектору, яка забезпечить прозорий обмін інформацією між органами влади, державними підприємствами, установами та громадянами.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Цифровізація державного сектору економіки є необхідною умовою модернізації системи державного управління та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Вона забезпечує автоматизацію управлінських процесів, підвищення прозорості, ефективності використання державних ресурсів та якості державних послуг.

Разом із тим процес цифрової трансформації супроводжується низкою проблем, серед яких ключовими є недостатнє фінансування, кадровий дефіцит, недосконалість нормативно-правового забезпечення, низький рівень інтеграції інформаційних систем та ризики кібербезпеки. Подолання цих проблем потребує комплексної державної політики, спрямованої на підтримку інновацій, розвиток цифрової інфраструктури та формування сучасної системи управління державним сектором економіки, наукового обґрунтування організаційного та методичного супроводу цифрової трансформації, що і становить перспективні напрями подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Василевська-Смаглюк, О., Гура, Н., Дерун, І., & Шевчук, В. (2023). Концептуальні засади обліку та контролю бюджетів територіальних громад у воєнний час та в повоєнний період. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 91–104. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.48.2023.3982>
2. Григорів, О., Дутчак, І., & Гордієнко, М. (2024). Впровадження міжнародних стандартів обліку в державному секторі України. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-165>
3. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. 2022. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 4 (Dec. 2022), 82–91. DOI:<https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>.
4. Кононенко Л., Карнаушенко А., & Савченко В. (2026). Обліково-аналітичне забезпечення управління бізнесом в умовах використання сучасних цифрових технологій: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*, (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-97>
5. Кононенко Л., Савченко В., Назарова Г. (2023). Оподаткування у державному секторі економіки: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Сучасна техніка та інноваційні технології*, 1 (28-01), 92–97. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-28-01-018>
6. Кононенко Л., Савченко, В., & Слонь, В. (2025). Формування кошторисної документації у будівництві в умовах впровадження цифрових технологій: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-90>
7. Лобода О. Переваги застосування інтегрованої системи інформаційного забезпечення підприємницької діяльності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.18>
8. Міністерство фінансів України. Стратегія модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.06.2018 № 437-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80> (дата звернення: 28.05.2026).
9. Семенець, І. В., Шевченко, С. О., & Григорів, О. О. (2024). Ефективність бухгалтерського обліку в державному секторі України в умовах цифровізації. [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-16)
10. Співак С. М., Королюк Т. М., Дерейчук О. П. Організаційні аспекти та інформаційне забезпечення процесу формування звітності підприємств. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 87. № 2. С. 116–121. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.116
11. Чечуліна О. О., Пічугіна Т. С. Організація бухгалтерського обліку в умовах функціонування об'єднаних територіальних громад: проблеми та шляхи вирішення. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 53. С. 281–285. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure53-48>

12. Шульган, О., & Свічкарь, Н. (2023). Організація бухгалтерського обліку та оподаткування в органах місцевого самоврядування під час воєнного стану. *Підприємництво та інновації*, (29), 140-146. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.21>
13. Haustein, E., & C. Lorson, P. (2023). Transparency of local government financial statements: Analyzing citizens' perceptions. *Financial Accountability & Management*, 39(2), 375-393.
14. Ivanova, N. (2024). Digital transformation of Ukraine: impact on the economy, quality of life and achievement of sustainable development goals. *Економіка розвитку систем*, 6(1), 100-111. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-9>

References

1. Vasilevska-Smahliuk, O., Hura, N., Derun, I., & Shevchuk, V. (2023). Kontseptualni zasady obliku ta kontroliu biudzhetyv terytorialnykh hromad u voiennyi chas ta v povoiendnyi period [Conceptual foundations of accounting and control of local government budgets during wartime and in the post-war period]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 91–104. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3982>
2. Hryhoriv, O., Dutchak, I., & Hordiienko, M. (2024). Vprovadzhennia mizhnarodnykh standartiv obliku v derzhavnomu sektori Ukrainy [Implementation of international accounting standards in the public sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* (Economy and Society), (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-165>
3. Zhosan, H. V., & Kyrychenko, N. V. (2022). Upravlinnia tsyfrovizatsiiei biznes-protsesiv diialnosti pidpriemstva [Management of digitalization of enterprise business processes]. *Economic Synergy*, (4), 82–91. <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>
4. Kononenko, L., Karnaushenko, A., & Savchenko, V. (2026). Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia biznesom v umovakh vykorystannia suchasnykh tsyfrovyykh tekhnolohii: suchasnyi stan, problemy, perspektyvy [Accounting and analytical support of business management in terms of using modern digital technologies: current state, problems, prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo* (Economy and Society), (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-97>
5. Kononenko, L., Savchenko, V., & Nazarova, H. (2023). Opodatkuvannia u derzhavnomu sektori ekonomiky: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy [Taxation in the public sector of the economy: current state, problems and prospects]. *Suchasna tekhnika ta innovatsiini tekhnolohii* (Modern engineering and innovative technologies), 1(28-01), 92–97. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-28-01-018>
6. Kononenko, L., Savchenko, V., & Slon, V. (2025). Formuvannia koshtorysnoi dokumentatsii u budivnytstvi v umovakh vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy [Formation of budget documentation in construction in terms of using digital technologies: current state, problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo* (Economy and Society), (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-90>
7. Loboda, O. (2023). Perevahy zastosuvannia integrovanoi systemy informatsiinoho zabezpechennia pidpriemnytskoi diialnosti [Advantages of using integrated system of information support for business activities]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika* (Taurida Scientific Herald. Series: Economics), (16), 133–139. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.18>
8. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2018). *Stratehiia modernizatsii systemy bukhgalterskoho obliku ta finansovoi zvitnosti v derzhavnomu sektori na period do 2025 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.06.2018 № 437-r* [Strategy for modernization of the accounting and financial reporting system in the public sector until 2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 20, 2018 No. 437-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80>
9. Semenets, I. V., Shevchenko, S. O., & Hryhoriv, O. O. (2024). Efektyvnist bukhgalterskoho obliku v derzhavnomu sektori Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii [Efficiency of accounting in the public sector of Ukraine in the conditions of digitalization]. *Suchasna ekonomika* (Modern Economics), (47), 114–120. [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-16)
10. Spivak, S. M., Koroliuk, T. M., & Derechuk, O. P. (2024). Orhanizatsiini aspekty ta informatsiine zabezpechennia protsesu formuvannia zvitnosti pidpriemstv [Organizational aspects and information support of the process of enterprise reporting formation]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk* (Galician Economic Journal), 87(2), 116–121. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.116
11. Chechulina, O. O., & Pichuhina, T. S. (2021). Orhanizatsiia bukhgalterskoho obliku v umovakh funktsionuvannia obiednanykh terytorialnykh hromad: problemy ta shliakhy vyrishennia [Organization of accounting in the conditions of functioning of united territorial communities: problems and ways of solving]. *Infrastruktura rynku* (Market Infrastructure), (53), 281–285. <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-48>

12. Shulhan, O., & Svichkar, N. (2023). Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku ta opodatkuvannia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia pid chas voiennoho stanu [Organization of accounting and taxation in local government bodies during martial law]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii* (Entrepreneurship and Innovation), (29), 140–146. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.21>
13. Haustein, E., & Lorson, P. C. (2023). Transparency of local government financial statements: Analyzing citizens' perceptions. *Financial Accountability & Management*, 39(2), 375-393. <https://doi.org/10.1111/faam.12322>
14. Ivanova, N. (2024). Digital transformation of Ukraine: impact on the economy, quality of life and achievement of sustainable development goals. *Ekonomika rozvytku system* (Systems Development Economics), 6(1), 100–111. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-9>

Yurchenko Oksana

PhD in Economics, Associate Professor, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Gai Oleksandr

PhD in Economics, Associate Professor, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

DIGITALIZATION OF PUBLIC SECTOR ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT: CURRENT CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Introduction. The article examines the current state and challenges of the digitalization of accounting and analytical support for the public sector in the context of the development of the digital economy and the reform of the public finance management system. It is substantiated that accounting, in particular financial accounting, is a basic component of information support for the activities of the public sector.

Purpose. The purpose of the article is to identify promising directions for the digitalization of accounting and analytical support for the public sector, and to define the necessary prerequisites for building an effective digital accounting system by considering the specific features of financial accounting organization.

Methods. The role of modern digital technologies in the transformation of public sector accounting processes was analyzed to find how the implementation of digital solutions contributes to increasing the efficiency of financial information processing, reducing the risk of errors, strengthening control over the use of budget funds, and increasing the transparency of financial management.

Results. The main problems in the digital transformation of accounting and analytical support for the public sector of Ukraine are identified, including the use of outdated information systems, insufficient integration, limited financial support for digital reforms, a shortage of specialists with relevant digital competencies, and the growth of cyber threats. A conceptual model of the digitalization of accounting and analytical support for the public sector is proposed, which integrates financial information, modern digital tools, and automated accounting and analytical processes to improve the efficiency of management decision-making.

Originality. The study focuses on the specific features of financial accounting in the public sector as a prerequisite for digital systems, and emphasizes the need to harmonize the national accounting system with European public sector accounting standards (EPSAS), which will increase the comparability of financial reporting, transparency, and trust in the public finance management system.

Conclusion. It is determined that the further development of digitalization of the public sector should be aimed at creating a single digital information environment, improving the regulatory framework, strengthening cybersecurity, developing digital competencies of employees, and introducing innovative technologies into the public finance management system.

Keywords: digitalization, accounting and analytical support, accounting, financial accounting, public sector, information systems, digital technologies, financial reporting, IPSAS, public finance management

*Одержано редакцією: 18.03.2026
Прийнято до публікації: 12.04.2026*

УДК 338.43:332.14:502.131.1(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-216-228>

ДЕНИСЕНКО Вікторія Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин,
Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1029-1871>
vikaonline@vu.cdu.edu.ua

МЕЛЬНИК Владислав Олександрович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти – доктора філософії кафедри
економіки та міжнародних економічних
відносин,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси,
Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0002-2752-9476>
melnyk.vladyslav422@vu.cdu.edu.ua

САМОЙЛЕНКО Владислав Леонідович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти
кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси,
Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0002-2752-9476>
samoilenko.vladyslav423@vu.cdu.edu.ua

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Досліджено сучасний стан та регіональні особливості сталого розвитку аграрного сектору України, визначено основні чинники та проблеми, що впливають на його розвиток в умовах сучасних економічних і безпекових викликів. Обґрунтовано стратегічні напрями організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку аграрного сектору регіонів України з урахуванням їх виробничого, ресурсного, інфраструктурного та інституційного потенціалу.

Ключові слова: сталий розвиток, аграрний сектор, регіональний розвиток, організаційно-економічне забезпечення, регіони України, аграрне виробництво, стратегічні напрями, регіональна диференціація, воєнні виклики, аграрна політика.

Постановка проблеми. В умовах структурних трансформацій економіки України, повномасштабної війни, посилення регіональних диспропорцій та необхідності післявоєнного відновлення особливої актуальності набуває забезпечення сталого розвитку аграрного сектору регіонів. Сучасні виклики вимагають удосконалення організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва, розвиток сільських територій та збереження природно-ресурсного потенціалу. У зв'язку з цим обґрунтування стратегічних напрямів організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку аграрного сектору регіонів України набуває важливого теоретичного і практичного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Проблемам сталого розвитку аграрного сектору, формування організаційно-економічних механізмів та забезпечення збалансованого розвитку регіонів і сільських територій присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, значний внесок у дослідження організаційно-економічного механізму розвитку аграрного сектору належить П.

Пуцентейлу та Я. Костецькому [1, с. 9], які розглядають теоретико-методологічні підходи до формування організаційно-економічного механізму розвитку аграрного сектора економіки та визначають його основні складові. О. Бородіна [2, с. 112] досліджує роль людського капіталу як стратегічного ресурсу сталого розвитку аграрної сфери, акцентуючи увагу на необхідності його відтворення та розвитку. Ю. Лопатинський [3, с. 19] розглядає сталий розвиток аграрного сектора національної економіки у контексті євроінтеграційних процесів та необхідності узгодження економічних, соціальних і екологічних складових. Б. Данилишин [4, с. 8] досліджує стратегічні пріоритети просторового відновлення та розвитку громад і регіонів України, наголошуючи на необхідності врахування регіональних особливостей та посилення інституційної спроможності територій. Н. Патика та О. Булавка [5, с.100] обґрунтовують стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями сталого соціально-економічного розвитку сільських громад і територій в умовах децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. І Томашук І. В., Хасцька О. П. [6, с.27] досліджують вплив аграрного сектору економіки на сталий розвиток сільських територій України, визначає основні напрями та пріоритети їх розвитку, а також окреслює шляхи подолання існуючих соціально-економічних проблем. Т. Клочко [7, с. 121] розглядає питання організаційно-економічного регулювання сталого розвитку аграрного виробництва в Україні, акцентуючи увагу на необхідності поєднання економічних, екологічних та інституційних інструментів. Водночас сучасні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, регіональними диспропорціями, необхідністю відновлення аграрної інфраструктури, раціонального використання ресурсного потенціалу, цифровізації та посилення інноваційної активності, зумовлюють потребу в подальшому дослідженні стратегічних напрямів організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку аграрного сектору регіонів України.

Мета статті. Обґрунтування стратегічних напрямів організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку аграрного сектору регіонів України та визначення основних інструментів їх реалізації в умовах сучасних економічних, соціальних, екологічних і безпекових викликів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аграрний сектор України є важливою складовою економіки регіонів, забезпечуючи продовольчу безпеку, зайнятість населення, формування доходів та розвиток сільських територій. Водночас його сучасний стан характеризується значним впливом повномасштабної війни, економічної нестабільності, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, зростанням виробничих витрат і посиленням регіональних диспропорцій (табл.1).

Аграрний сектор України є важливою складовою економіки регіонів, забезпечуючи продовольчу безпеку, зайнятість населення, формування доходів та розвиток сільських територій. Водночас його сучасний стан характеризується значним впливом повномасштабної війни, економічної нестабільності, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, зростанням виробничих витрат і посиленням регіональних диспропорцій.

Динаміка основних показників розвитку аграрного сектору протягом 2021-2025 рр. свідчить про зміну умов функціонування регіонального сільськогосподарського виробництва. Якщо у довоєнний період обсяги виробництва переважно визначалися природно-ресурсним потенціалом, спеціалізацією, забезпеченістю виробничими ресурсами та сформованою інфраструктурою, то після початку повномасштабної війни суттєвого значення набули безпекові та інфраструктурні фактори. Саме вони визначають можливість використання земельних ресурсів, збереження виробничих потужностей, доступ до трудових ресурсів, функціонування логістичних маршрутів та реалізацію виробленої продукції.

Найбільш суттєві зміни відбулися у регіонах, що безпосередньо зазнали бойових дій та окупації. Скорочення доступних для використання сільськогосподарських земель, мінування територій, руйнування виробничих і транспортних об'єктів, пошкодження систем зрошення та складської інфраструктури обмежили можливості здійснення аграрного виробництва. Водночас порушення традиційних логістичних маршрутів ускладнило постачання матеріально-технічних ресурсів та збут продукції, що посилює фінансове навантаження на сільськогосподарських виробників. Наслідком стало значне скорочення виробничого потенціалу окремих областей.

Таблиця 1 – Динаміка основних показників розвитку аграрного сектору регіонів України (2021–2025 рр.)

Регіон	Обсяг продукції, млн грн			Частка у загальному виробництві, %			Індекс с.-г. продукції, %			2025 до 2021, %
	2021	2023	2025	2021	2023	2025	2021	2023	2025	
Роки	2021	2023	2025	2021	2023	2025	2021	2023	2025	
Вінницька	110044,8	105533,1	102933,5	8,2	9,3	9,9	107,6	95,8	105,3	93,5
Волинська	30 903,0	30 218,7	30 562,3	2,3	2,7	2,9	102,8	100,9	100,0	98,9
Дніпровська	85 416,1	82 029,4	56 977,3	6,4	7,3	5,5	106,5	95,6	81,0	66,7
Донецька	39 765,0	11 519,5	4 325,4	3,0	1,0	0,4	107,9	106,7	55,2	10,9
Житомирська	53 763,9	48 370,4	49 953,5	4,0	4,3	4,8	112,1	108,0	98,9	92,9
Закарпатська	14 152,5	14 830,7	13 024,0	1,1	1,3	1,2	100,9	102,9	89,7	92,0
Запорізька	55 243,9	8 961,6	6 524,7	4,1	0,8	0,6	117,3	63,9	83,5	11,8
Івано-Франківська	26 004,0	26 347,8	25 371,2	1,9	2,3	2,4	105,4	103,3	95,9	97,6
Київська	74 783,1	72 946,2	70 288,0	5,6	6,5	6,7	109,2	97,6	100,5	94,0
Кіровоградська	71 890,9	68 696,2	55 891,3	5,4	6,1	5,4	106,0	95,6	94,4	77,7
Львівська	46 229,6	48 408,8	52 379,5	3,4	4,3	5,0	102,1	102,1	100,3	113,3
Миколаївська	57 307,4	43 689,6	32 240,9	4,3	3,9	3,1	104,7	80,6	80,6	56,3
Одеська	64 399,9	55 344,4	53 891,0	4,8	4,9	5,2	101,7	92,1	92,1	83,7
Полтавська	79 986,2	86 386,0	79 198,0	6,0	7,7	7,6	106,2	99,1	96,9	87,8
Рівненська	31 629,8	31 870,0	31 287,0	2,4	2,8	3,0	102,5	100,8	100,8	106,5
Сумська	53 872,3	50 576,5	39 438,0	4,0	4,5	3,8	109,6	101,9	101,9	88,3
Тернопільська	50 547,2	52 919,9	50 130,0	3,8	4,7	4,8	106,0	98,6	98,6	105,0
Харківська	72 510,9	48 934,5	24 858,0	5,4	4,3	2,4	108,1	96,9	96,9	63,9
Херсонська	60 819,9	3 189,5	2 746,5	4,5	0,3	0,3	107,2	68,9	68,9	5,6
Хмельницька	73 141,1	72 465,4	81 745,2	5,4	6,4	7,8	107,4	95,9	95,9	111,8
Черкаська	80 332,0	79 351,9	71 771,0	6,0	7,0	6,9	106,5	98,7	98,7	89,3
Чернівецька	19 825,0	19 887,7	17 354,8	1,5	1,8	1,7	104,0	97,9	97,9	87,5
Чернігівська	64 542,2	60 488,9	47 828,7	4,8	5,4	4,6	111,1	111,1	111,1	74,1

Складено автором на основі даних[8]

Особливо виразно зазначена залежність проявляється при порівнянні 2025 р. з 2021 р. У Херсонській області обсяг сільськогосподарської продукції у 2025 р. становив лише 5,6 % від рівня 2021 р., у Донецькій – 10,9 %, у Запорізькій – 11,8 % [8]. Таким чином, у цих регіонах відбулося не просто поточне скорочення виробництва, а суттєве зменшення можливостей функціонування аграрного сектору. Причиною цього є комплексний вплив безпекових ризиків, втрати частини виробничих активів, обмеження доступу до земельних ресурсів, руйнування інфраструктури та порушення господарських зв'язків.

Вплив воєнних факторів поширюється і на регіони, які не перебувають безпосередньо в зоні активних бойових дій. У Миколаївській області у 2025 р. обсяг продукції становив 56,3 % від рівня 2021 р., у Харківській – 63,9 %, Дніпропетровській – 66,7 %, Чернігівській – 74,1 %, Кіровоградській – 77,7 % [8]. Така динаміка пов'язана з накопиченням непрямих наслідків війни: зростанням вартості ресурсів, порушенням ланцюгів постачання, скороченням трудового потенціалу, логістичними обмеженнями та підвищенням ризиків господарської діяльності. Отже, територіальна віддаленість від зони бойових дій не гарантує збереження довоєнного рівня аграрного виробництва.

Водночас частина регіонів продемонструвала більшу здатність до адаптації. У Львівській області обсяг сільськогосподарської продукції у 2025 р. становив 113,3 % від рівня 2021 р., у Хмельницькій – 111,8 %, Рівненській – 106,5 %, Тернопільській – 105,0 % [8]. Перевищення довоєнного рівня в цих регіонах може бути пов'язане із відносно вищою безпекою, збереженням виробничої інфраструктури, адаптацією підприємств до нових умов господарювання, зміною територіального розміщення окремих видів економічної активності та розвитком внутрішніх і міжрегіональних логістичних зв'язків. Таким чином, здатність регіону адаптувати виробничу систему стає одним із ключових чинників його стійкості.

Разом з тим перевищення довоєнного рівня в окремих областях не означає рівномірного відновлення всього аграрного сектору. Зміна частки регіону у загальному виробництві формується не лише за рахунок зміни його власного обсягу продукції, а й через скорочення виробництва в інших областях. Тому збільшення частки певного регіону може відбуватися навіть за умов, коли його абсолютний обсяг виробництва залишається нижчим за довоєнний. Це зумовлює необхідність одночасного використання абсолютних показників, частки регіону та порівняння з базовим довоєнним рівнем.

Саме тому показник «2025 р. до 2021 р., %» має важливе значення для оцінювання регіональної стійкості. Він дозволяє відокремити регіони, які змогли перевищити довоєнний рівень виробництва, від тих, що лише частково відновили свої позиції або зазнали критичного скорочення виробничого потенціалу. За цим критерієм можна виділити три групи регіонів. До першої належать області, у яких виробництво у 2025 р. перевищило рівень 2021 р., зокрема Львівська, Хмельницька, Рівненська та Тернопільська. Другу групу формують регіони, де виробничий потенціал зберігається, але ще не досяг довоєнного рівня. До третьої належать території з найбільш масштабними втратами аграрного виробництва – передусім Херсонська, Донецька та Запорізька області.

Така диференціація має безпосередні наслідки для соціально-економічного розвитку регіонів. Скорочення аграрного виробництва зменшує потребу в трудових ресурсах, доходи сільського населення, податкові надходження та можливості розвитку пов'язаних із сільським господарством видів діяльності. Одночасно концентрація виробництва у відносно стійких регіонах створює додатковий попит на транспортну, складську, енергетичну та переробну інфраструктуру. Відтак зміни в аграрному секторі мають мультиплікативний вплив на функціонування регіональних економік.

Важливим фактором диференціації залишається також здатність регіонів забезпечувати доступ виробників до фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів. В умовах зростання собівартості виробництва, дефіциту окремих ресурсів та високої невизначеності особливого значення набувають кредитування, державна підтримка, страхування ризиків, розвиток кооперації та доступ до сучасних технологій. Регіони, в яких сформовані відповідні інституційні та інфраструктурні умови, мають більші можливості для адаптації підприємств та збереження виробничого потенціалу.

Отже, сучасна диференціація аграрного сектору регіонів України є результатом взаємодії безпекових, виробничих, інфраструктурних, фінансово-економічних, соціальних та інституційних факторів. Повномасштабна війна стала ключовим чинником зміни територіальної структури аграрного виробництва, однак масштаб наслідків визначається не лише безпосереднім впливом бойових дій, а й здатністю регіональної економіки адаптуватися до нових умов. Саме тому однакові зовнішні виклики зумовлюють різні результати в окремих регіонах.

Таким чином, результати аналізу підтверджують необхідність диференційованого організаційно-економічного підходу до розвитку регіонів України. Його формування має враховувати не лише поточний рівень аграрного виробництва, а й відхилення від довоєнного рівня, характер та масштаб виробничих втрат, ресурсний потенціал, інфраструктурне забезпечення, безпекові умови та здатність регіону до відновлення. Для регіонів із високою стійкістю пріоритетом може бути стимулювання інвестицій, переробки, інновацій та формування доданої вартості, тоді як для територій із суттєвими втратами першочергового значення набувають відновлення інфраструктури, розмінування, відновлення виробничих потужностей, фінансова підтримка виробників та повернення трудового потенціалу. Саме така диференціація створює основу для подальшого обґрунтування стратегічних напрямів сталого розвитку аграрного сектору регіонів України. Водночас виявлені відмінності у динаміці аграрного виробництва не можуть бути пояснені лише масштабами безпосередніх воєнних втрат. На формування регіональних диспропорцій впливає сукупність взаємопов'язаних економічних, екологічних, соціальних, інституційних, фінансових, технологічних та безпекових чинників, співвідношення яких відрізняється залежно від умов конкретного регіону.

Сталий розвиток аграрного сектору регіонів визначається сукупним впливом взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують можливості виробництва, його адаптації до змін та забезпечення довгострокової стійкості регіональних аграрних систем. На відміну від традиційного підходу, за якого основна увага приділяється лише економічній ефективності виробництва [9, с.127], забезпечення сталості передбачає одночасне врахування економічних, екологічних, соціальних, інституційних, фінансових, технологічних та безпекових чинників.

Економічні чинники визначають можливості розширення виробництва, підвищення його продуктивності та формування доданої вартості. До них належать рівень спеціалізації аграрного виробництва, продуктивність праці, структура виробництва, розвиток переробки та можливості збуту продукції. Недостатній розвиток переробних потужностей обмежує можливості регіонів щодо формування доданої вартості та зменшує економічний ефект від виробництва сільськогосподарської продукції. Водночас диверсифікація виробництва та розвиток переробки підвищують здатність аграрного сектору адаптуватися до зміни цін, попиту та інших ринкових ризиків.

Екологічні чинники пов'язані зі станом земельних, водних та інших природних ресурсів, від яких безпосередньо залежить довгострокова продуктивність аграрного сектору. Надмірне використання земель, деградація ґрунтів, водний дефіцит та інші прояви погіршення природно-ресурсної бази створюють ризики зниження майбутньої продуктивності виробництва. Тому раціональне використання природних ресурсів, збереження родючості ґрунтів та впровадження ресурсозберігаючих технологій мають розглядатися не лише як екологічні, а й як економічні передумови сталого розвитку.

Соціальні чинники визначають здатність регіонів забезпечувати аграрне виробництво необхідними трудовими ресурсами та підтримувати розвиток сільських територій. Скорочення чисельності населення, міграційні процеси, нестача кваліфікованих кадрів та погіршення доступу до соціальної інфраструктури обмежують можливості довгострокового розвитку аграрного сектору. Водночас створення робочих місць, розвиток людського капіталу, професійна підготовка та покращення умов життя сільського населення формують соціальну основу стійкості регіонів.

Інституційні чинники визначають умови взаємодії державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, фермерських господарств та інших учасників аграрного сектору. Ефективність нормативно-правового регулювання, доступність державної підтримки, розвиток кооперації, прозорість управлінських процедур та спроможність регіональних інституцій безпосередньо впливають на можливості реалізації стратегічних пріоритетів. Недостатня узгодженість дій між учасниками аграрного розвитку, навпаки, знижує результативність доступних ресурсів та інструментів підтримки.

Фінансові чинники визначають можливості підприємств щодо підтримання поточної діяльності та реалізації інвестиційних проєктів. Обмежений доступ до кредитування, високі витрати на залучення фінансових ресурсів, недостатність власного капіталу та високий рівень виробничих ризиків стримують модернізацію аграрного виробництва. У зв'язку з цим важливого значення набувають доступ до кредитних ресурсів, державна фінансова підтримка, страхування ризиків, інвестиційні механізми та ефективне використання бюджетних ресурсів.

Технологічні чинники пов'язані з рівнем модернізації виробництва, використанням сучасної техніки, цифрових технологій та інноваційних рішень. Технологічне оновлення дозволяє підвищувати продуктивність праці, зменшувати ресурсні витрати, удосконалювати управління виробничими процесами та підвищувати стійкість підприємств до зовнішніх змін. Водночас нерівномірний доступ регіонів до інновацій, цифрової інфраструктури та сучасних технологій посилює існуючі відмінності між ними.

Безпекові чинники в сучасних умовах набувають визначального значення. Воєнні дії, мінування земель, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, перебої з енергопостачанням, логістичні обмеження та загроза втрати активів безпосередньо впливають на можливість здійснення аграрної діяльності. Водночас безпековий фактор має кумулятивний

вплив, оскільки через скорочення виробництва він спричиняє зменшення зайнятості, доходів, інвестиційної активності та податкових надходжень, посилюючи соціально-економічні диспропорції регіонів.

Отже, сталий розвиток аграрного сектору формується не під впливом окремого чинника, а в результаті їх взаємодії. Наприклад, погіршення безпекової ситуації призводить до пошкодження інфраструктури та зростання фінансових ризиків, що обмежує інвестиційну активність і технологічне оновлення. У свою чергу, скорочення інвестицій та виробництва може призводити до зменшення зайнятості та доходів сільського населення. Водночас розвиток інфраструктури, доступ до фінансових ресурсів, технологічне оновлення та ефективна інституційна підтримка підвищують здатність підприємств адаптуватися до зовнішніх викликів.

Таким чином, сталий розвиток аграрного сектору регіонів доцільно розглядати як результат збалансованої взаємодії економічних, екологічних, соціальних, інституційних, фінансових, технологічних та безпекових чинників. Їх співвідношення та сила впливу відрізняються залежно від конкретного регіону, що обумовлює необхідність врахування регіональної специфіки при формуванні механізмів розвитку аграрного сектору.

Регіони України характеризуються суттєвими відмінностями за природно-ресурсним потенціалом, структурою аграрного виробництва, рівнем розвитку інфраструктури, інвестиційною спроможністю, трудовим потенціалом та рівнем безпекових ризиків.

Західні регіони України характеризуються іншою структурою аграрного виробництва та в умовах війни отримали додаткове значення для забезпечення стабільності аграрного сектору. Відносно вища безпекова стійкість, збереження виробничої інфраструктури та можливість прийняття переміщеної економічної активності сприяли зміцненню їх ролі у загальній структурі аграрного виробництва. Водночас для цих територій актуальними стають питання розвитку переробки, логістики, інфраструктури та раціонального використання ресурсів.

Центральні регіони з високою концентрацією сільськогосподарського виробництва зберігають роль основних виробничих центрів аграрного сектору. Їх подальший розвиток залежить від здатності забезпечувати технологічну модернізацію, підвищувати продуктивність, розвивати переробку та зменшувати залежність від коливань зовнішнього середовища. Одночасно зростання виробничого навантаження потребує посилення екологічної складової розвитку та раціонального використання природних ресурсів.

Південні та східні регіони зазнали найбільш суттєвого впливу воєнних факторів, що обмежило можливості використання їх природно-ресурсного та виробничого потенціалу. Для таких територій відновлення аграрного сектору потребує не лише фінансової підтримки підприємств, а й комплексного відновлення земельних ресурсів, інфраструктури, логістики, систем зберігання та переробки продукції. Особливого значення набувають розмінування територій, відновлення виробничих потужностей та формування безпечних умов господарювання.

Отже, регіональні відмінності визначають різні потреби аграрного сектору у механізмах підтримки та розвитку. Для одних регіонів пріоритетними є інвестиційна активність, технологічна модернізація, переробка та інновації, для інших – відновлення виробничої та транспортної інфраструктури, подолання наслідків війни, забезпечення фінансової підтримки та повернення трудового потенціалу. Така диференціація підтверджує необхідність формування організаційно-економічного механізму, який поєднуватиме загальнодержавні стратегічні пріоритети з інструментами, адаптованими до конкретних умов розвитку окремих регіонів. А проведений аналіз свідчить, що сталий розвиток аграрного сектору регіонів України залежить від поєднання економічних, екологічних, соціальних, інституційних, фінансових, технологічних та безпекових умов, які мають різний прояв залежно від конкретної території. Виявлені регіональні відмінності зумовлюють необхідність переходу від загальних заходів підтримки аграрного сектору до формування системи взаємопов'язаних стратегічних напрямів, орієнтованих на довгострокове підвищення стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності регіональних аграрних систем.

З урахуванням визначених чинників та регіональних особливостей стратегічні напрями сталого розвитку аграрного сектору регіонів України мають бути спрямовані на одночасне забезпечення економічної результативності, екологічної збалансованості, соціальної стійкості та інституційної спроможності регіонів. При цьому їх реалізація повинна враховувати відмінності у виробничому потенціалі, рівні інфраструктурного забезпечення, доступі до фінансових ресурсів, технологічних можливостях та безпекових умовах.

Відповідно, організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору доцільно формувати як цілісну систему взаємопов'язаних елементів: мети, принципів, стратегічних напрямів, інструментів та умов реалізації, що забезпечують узгодження економічних, соціальних та екологічних пріоритетів регіонального розвитку. Визначальною метою такого забезпечення є сталий розвиток аграрного сектору регіонів на основі ефективного використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та добробуту населення (рис. 1).

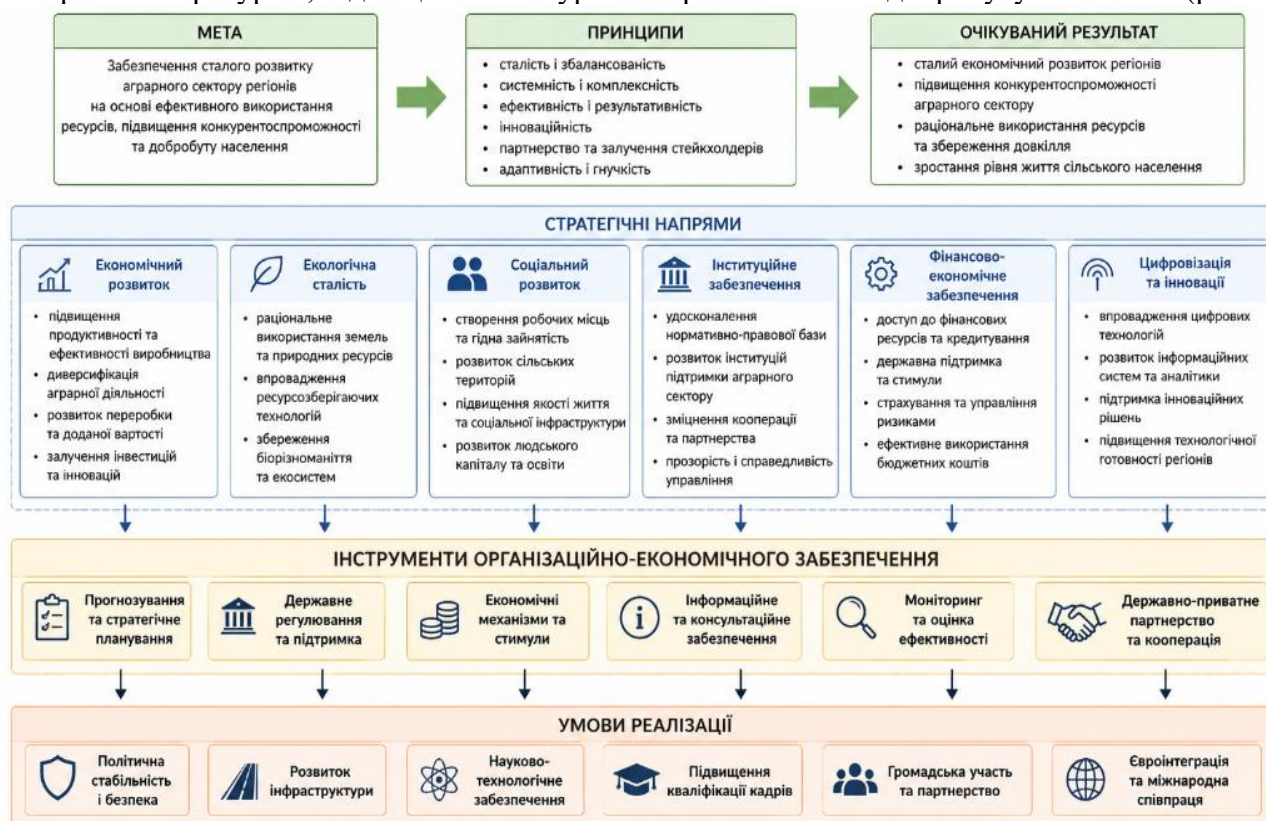


Рис.1. Концептуальна модель стратегічних напрямів організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку аграрного сектору регіонів України

Складено авторами

Реалізація визначеної мети потребує дотримання принципів сталості та збалансованості, системності й комплексності, ефективності та результативності, інноваційності, партнерства та залучення стейкхолдерів, а також адаптивності й гнучкості.

З урахуванням визначених принципів доцільно виокремити шість взаємопов'язаних стратегічних напрямів: економічний розвиток, екологічну сталість, соціальний розвиток, інституційне забезпечення, фінансово-економічне забезпечення, цифровізацію та інновації.

Економічний напрям має враховувати різну виробничу спеціалізацію регіонів та їх здатність забезпечувати створення доданої вартості. У регіонах із потужною сировинною базою, зокрема Вінницькій, Полтавській та Кіровоградській областях, збереження значних обсягів аграрного виробництва створює основу для розвитку переробки та поглиблення виробничих ланцюгів. Водночас для територій, які зазнали значних воєнних втрат, зокрема Херсонської, Луганської, Чернігівської, Дніпропетровської, Харківської, Запорізької та Донецької областей,

першочерговим завданням залишається відновлення самого виробничого потенціалу. Тому для відносно стійких регіонів доцільно посилювати інвестиційну та переробну складову, тоді як для постраждалих територій – поєднувати підтримку виробництва з відновленням інфраструктури, земель та логістичних зв'язків. Підвищення економічної ефективності аграрного виробництва водночас потребує збереження ресурсної основи його довгострокового функціонування. У зв'язку з цим поряд із виробничими та інвестиційними пріоритетами важливого значення набуває екологічна складова сталого розвитку.

Екологічний напрям має диференціюватися залежно від природно-ресурсного навантаження та наслідків воєнних дій. Для аграрно спеціалізованих центральних областей актуальними залишаються збереження родючості ґрунтів, раціональне використання земель та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Для південних і східних регіонів до цих завдань додаються відновлення пошкоджених земель, розмінування та подолання екологічних наслідків воєнних дій. У зв'язку з цим екологічна політика має поєднувати загальні вимоги до раціонального землекористування з територіально специфічними заходами відновлення. Водночас стан природно-ресурсної бази безпосередньо впливає не лише на результати аграрного виробництва, а й на умови життя та зайнятості населення сільських територій. Тому забезпечення екологічної стійкості має розглядатися у взаємозв'язку із соціальним розвитком регіонів.

Соціальний напрям найбільшою мірою залежить від демографічної ситуації та здатності регіонів зберігати трудовий потенціал. У західних областях, які прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб, актуальним є використання наявного людського потенціалу для відновлення та розвитку аграрної діяльності. Натомість у прифронтових і постраждалих регіонах скорочення населення, переміщення працівників та руйнування соціальної інфраструктури ускладнюють відновлення виробництва. Тому поряд із підтримкою зайнятості необхідними є професійна підготовка кадрів, відновлення соціальної інфраструктури та створення умов для повернення населення. Реалізація зазначених завдань, своєю чергою, залежить від спроможності регіональних інституцій забезпечувати узгодженість дій між державою, органами місцевого самоврядування, виробниками та населенням. Це зумовлює необхідність посилення інституційної складової сталого розвитку.

Інституційне забезпечення визначає спроможність регіонів реалізовувати заходи підтримки аграрного сектору та координувати взаємодію між органами державної влади, місцевого самоврядування, виробниками, громадами та іншими учасниками. В Україні вже сформовано систему державної та регіональної підтримки аграрного сектору, а органи місцевого самоврядування залучені до реалізації програм розвитку сільських територій і підтримки місцевих виробників. Водночас ефективність такої підтримки відрізняється між регіонами через різну інституційну та фінансову спроможність територій, а також безпекові обмеження [9-10]. Практичним прикладом є Вінницька область, де реалізуються окремі програми підтримки агропромислового комплексу, а на рівні Вінницької міської територіальної громади передбачено заходи розвитку аграрного сектору та продовольчої безпеки. У Львівській області застосовуються механізми підтримки фермерських господарств через кредитування та інші інструменти регіональної підтримки. Водночас для Херсонської, Запорізької та Донецької областей інституційні механізми мають враховувати не лише підтримку виробників, а й необхідність відновлення інфраструктури, розмінування земель та відновлення господарської діяльності. Тому подальше вдосконалення інституційного забезпечення доцільно пов'язувати з посиленням координації між державним і регіональним рівнями, спрощенням доступу виробників до програм підтримки, розвитком кооперації та державно-приватного партнерства. Доцільним також є запровадження регіональних координаційних платформ за участю органів влади, громад, агровиробників та фінансових установ, а також регулярного моніторингу результативності програм підтримки.

Водночас ефективність інституційних механізмів значною мірою визначається наявністю фінансових ресурсів та доступністю інструментів підтримки. Тому наступним важливим напрямом є удосконалення фінансово-економічного забезпечення аграрного сектору. Фінансово-економічне забезпечення визначає можливості аграрних виробників підтримувати поточну

діяльність, відновлювати виробничі потужності та здійснювати інвестиції в модернізацію. В Україні вже використовуються державні програми підтримки, пільгового кредитування, грантового фінансування та страхування аграрних ризиків, що дозволяє частково компенсувати вплив високих виробничих і воєнних ризиків. Водночас доступ до фінансових ресурсів залишається нерівномірним, особливо для малих виробників та підприємств регіонів, що зазнали значних воєнних втрат. У Вінницькій області фінансові інструменти підтримки спрямовуються, зокрема, на розвиток виробництва та інвестиційну діяльність, тоді як у Львівській області застосовуються механізми кредитної підтримки фермерських господарств для придбання техніки, розвитку тваринництва, зберігання та переробки продукції. Для Херсонської, Запорізької та Донецької областей [9] фінансова підтримка має враховувати значно вищу вартість відновлення виробничих активів та інфраструктури, а також ризики, пов'язані з мінуванням і безпекою господарської діяльності. У зв'язку з цим доцільним є подальше розширення доступу малих і середніх виробників до пільгового кредитування та грантових програм, розвиток страхування воєнних і виробничих ризиків, а для постраждалих регіонів – запровадження спеціальних інвестиційних механізмів відновлення виробничих потужностей та інфраструктури. Наявність фінансових можливостей створює передумови не лише для відновлення поточної діяльності, а й для технологічного оновлення аграрного виробництва. У сучасних умовах це підвищує значення цифровізації та впровадження інновацій як інструментів підвищення продуктивності та адаптивності регіонів.

Цифровізація та інновації мають різне практичне значення залежно від технологічної та інфраструктурної спроможності регіонів. У Черкаській області вже створено відносно сприятливі передумови для цифровізації: 95% населених пунктів мають покриття 2G-4G+, а фіксований доступ до Інтернету забезпечено у 84,5% населених пунктів. В області цифрові рішення впроваджуються у сферах екології, управління та цифрової освіти. Однак для аграрного сектору наявність цифрової інфраструктури сама по собі ще не означає повноцінної цифрової трансформації виробництва. Тому доцільним є розширення використання супутникового моніторингу посівів, систем точного землеробства, цифрового обліку ресурсів та прогнозування врожайності безпосередньо аграрними підприємствами.

Подібна ситуація характерна і для Полтавської області, де наявний значний аграрний виробничий потенціал та сформоване середовище для впровадження сучасних агротехнологій. Сучасні дослідження аграрного сектору Полтавщини та України загалом свідчать про поширення точного землеробства, Smart Farming, дронів, цифрового моніторингу та інших інноваційних рішень. Водночас такі технології потребують значних інвестицій та відповідної кваліфікації персоналу, що обмежує їх поширення серед малих і середніх виробників. Тому для області доцільним є створення механізмів часткового фінансування цифрового обладнання та розвиток консультаційних програм, які дозволять поширити сучасні технології за межі великих аграрних підприємств.

У Львівській області цифровізація може розвиватися на основі вже сформованого інноваційного та науково-освітнього потенціалу. Зокрема, у регіоні досліджується використання інтелектуалізованих інформаційних технологій для управління ресурсами сільськогосподарських підприємств, включаючи цифрові технології та машинний інтелект. Водночас для практичного поширення таких рішень необхідним є тісніший зв'язок між науковими розробками, освітніми установами та безпосередніми виробниками. Тому доцільним є створення регіональних демонстраційних агротехнологічних майданчиків, на яких фермери могли б оцінювати економічний ефект від використання цифрових технологій до їх придбання.

Для південних і східних областей цифрові технології мають уже дещо інше призначення. В умовах воєнних ризиків вони можуть використовуватися не лише для підвищення продуктивності, а й для дистанційного моніторингу земель, оцінювання стану посівів, визначення пошкоджених територій та планування їх подальшого використання. У таких регіонах цифровізація повинна розглядатися як складова відновлення та управління ризиками, а не лише як інструмент технологічної модернізації.

Отже, регіональний підхід до цифровізації аграрного сектору має передбачати різні пріоритети. Для Черкаської та Київської областей [12, с.113] першочерговим є поглиблення використання цифрових сервісів безпосередньо у виробництві; для Полтавської та інших центральних областей – поширення точного землеробства та інновацій серед малих і середніх виробників; для Львівської та інших західних областей – посилення зв'язку між наукою, освітою та бізнесом; для південних і східних територій – використання цифрових технологій у відновленні земель та управлінні безпековими ризиками. Така диференціація дозволяє перейти від загального декларування необхідності цифровізації до конкретних механізмів її реалізації на регіональному рівні.

Таким чином, запропоновані стратегічні напрями мають реалізовуватися з урахуванням фактичних можливостей та обмежень окремих регіонів. Для територій із збереженим виробничим потенціалом пріоритетними є інвестиції, переробка, технологічна модернізація, тоді як для регіонів, що зазнали значних воєнних втрат, першочерговими залишаються відновлення інфраструктури, виробничих потужностей, земельних ресурсів та трудового потенціалу. Такий підхід дозволяє поєднати загальні стратегічні пріоритети зі специфічними потребами регіонів та підвищити результативність організаційно-економічного забезпечення їх сталого розвитку.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Проведений аналіз підтверджує, що сталий розвиток аграрного сектору регіонів України в сучасних умовах визначається одночасним впливом економічних, екологічних, соціальних, інституційних, фінансових, технологічних та безпекових чинників. Динаміка аграрного виробництва за регіонами свідчить про суттєву диференціацію їх стійкості та здатності адаптуватися до наслідків повномасштабної війни. Водночас відмінності у виробничому потенціалі, ресурсному забезпеченні, інфраструктурі та рівні безпекових ризиків зумовлюють необхідність застосування диференційованих підходів до розвитку аграрного сектору.

Обґрунтовано, що організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку має формуватися як взаємопов'язана система економічних, екологічних, соціальних, інституційних, фінансово-економічних та інноваційно-цифрових напрямів. Їх реалізація повинна враховувати специфіку окремих регіонів: для територій із збереженим виробничим потенціалом пріоритетними є інвестиції, переробка, технологічна модернізація та формування доданої вартості, тоді як для постраждалих від війни регіонів першочергового значення набувають відновлення інфраструктури, розмінування земель, відновлення виробничих потужностей та фінансова підтримка виробників.

Важливим напрямом удосконалення регіональної політики є посилення координації між державними органами, органами місцевого самоврядування, аграрними виробниками та іншими учасниками розвитку. Ефективність такої взаємодії має доповнюватися доступністю фінансових ресурсів, розвитком кооперації, державно-приватного партнерства, цифрової інфраструктури та механізмів моніторингу результативності реалізованих заходів. Це дозволить перейти від переважно загальних інструментів підтримки до механізмів, адаптованих до реальних потреб конкретних регіонів.

Таким чином, сталий розвиток аграрного сектору регіонів України потребує поєднання загальнодержавних стратегічних пріоритетів із регіональними механізмами їх реалізації. Саме врахування виробничих, соціально-економічних, природно-ресурсних та безпекових особливостей територій створює передумови для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, ефективнішого використання ресурсів, розвитку сільських територій та формування стійкої регіональної економіки.

Перспективи подальших розвідок полягають у розробленні системи інтегральної оцінки сталого розвитку аграрного сектору регіонів України, визначенні типології регіонів за рівнем їх виробничої, фінансової, інституційної та відновлювальної спроможності, а також обґрунтуванні диференційованих механізмів підтримки з урахуванням наслідків війни. Окремої уваги потребує оцінювання ефективності запропонованих інструментів у процесі повоєнного відновлення та адаптації аграрного сектору України до вимог європейського економічного простору.

Список використаних джерел

1. Пуцентейло П. Р., Костецький Я. І. Теоретико-методологічні підходи до трактування категорії «організаційно-економічний механізм розвитку аграрного сектора економіки». *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 3(36). С. 5–15. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/236>
2. Бородіна О. М. Державна підтримка сільського господарства: концепція, механізми, ефективність. *Економіка і прогнозування*. 2006. № 1. С. 109–125. URL: https://eip.org.ua/docs/EP_06_1_109_uk.pdf
3. Лопатинський Ю. М. Сталий розвиток аграрного сектора національної економіки у контексті євроінтеграції. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2015. Вип. 730–731. С. 17–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-1-5>
4. Данилишин Б. М. Управління просторовим відновленням та розвитком громад і регіонів України: стратегічні пріоритети та європейський вектор. *Регіональна економіка*. 2024. № 4(114). С. 5–11. DOI: [10.36818/1562-0905-2024-4-1](https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-1)
5. Пати́ка Н. І., Булавка О. Г. Стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями сталого розвитку сільських громад і територій в Україні в умовах децентралізації влади. *Економіка АПК*. 2021. № 8(322). С. 91–102. DOI: [10.32317/2221-1055.202108091](https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108091)
6. Томашук І. В., Хаєцька О. П. Вплив аграрного сектору економіки на сталий розвиток сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 19–30. DOI: [10.32782/2524-0072/2022-40-1](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-1)
7. Ключко Т. А. Організаційно-економічне регулювання сталого розвитку аграрного виробництва в Україні. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4(13). С. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-19>
8. Продукція сільського господарства у постійних цінах. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/produksiya-silskoho-hospodarstva-u-postiynnykh-tsinakh>
9. Шевченко О. В. Формулювання підходів до моделювання сценаріїв регулювання диспропорцій у соціально-економічному розвитку регіонів. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-123-131>
10. Безгіна Т., Третяк Ю. Прогрес чи регрес? Як Європейська Комісія оцінила стан справ щодо врядування та регіональної політики в Україні та що порекомендувала робити далі. Децентралізація: сайт. 19.07.2026. URL: <https://decentralization.ua/news/18925>
11. Панченко А., Чепіль Г. Дослідження бар'єрів і передумов цифрової трансформації агропромислового комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-71>
12. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 3 (36). С. 109–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-17>

References

1. Putsenteilo P. R., Kostetskyi Ya. I. (2017). Teoretyko-metodolohichni pidkhody do traktuvannia katehorii «orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm rozvytku ahrarnoho sektora ekonomiky» [Theoretical and methodological approaches to the interpretation of the category "organizational and economic mechanism of development of the agricultural sector of the economy"]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(36), 5–15. Available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/236> (accessed: 10.08.2026) [in Ukrainian]
2. Borodina O. M. (2006). Derzhavna pidtrymka silskoho hospodarstva: kontseptsii, mekhanizmy, efektyvnist [State support for agriculture: concept, mechanisms, efficiency]. *Ekonomika i prohnzuvannia*, 1, 109–125. Available at: https://eip.org.ua/docs/EP_06_1_109_uk.pdf (accessed: 10.08.2026) [in Ukrainian]
3. Lopatynskiy Yu. M. (2015). Stalyi rozvytok ahrarnoho sektora natsionalnoi ekonomiky u konteksti yevrointehratsii [Sustainable development of the agricultural sector of the national economy in the context of European integration]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Ekonomika*, 730–731, 17–20. Available at: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-1-5> [in Ukrainian]
4. Danylyshyn B. M. (2024). Upravlinnia prostorovym vidnovlenniam ta rozvytkom hromad i rehioniv Ukrainy: stratehichni priorytety ta yevropeyskyi vektor [Management of spatial recovery and development of communities and regions of Ukraine: strategic priorities and the European vector]. *Rehionalna ekonomika*, 4(114), 5–11. Available at: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-1> [in Ukrainian]
5. Patyka N. I., Bulavka O. H. (2021). Stratehichni oriientyry ta priorytetni napriamy staloho rozvytku silskykh hromad i terytorii v Ukraini v umovakh detsentralizatsii vlady [Strategic guidelines and priority areas of sustainable development of rural communities and territories in Ukraine]

under conditions of decentralization of power]. *Ekonomika APK*, 8(322), 91–102. Available at: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108091> [in Ukrainian]

6. Tomashuk I. V., Khaietska O. P. (2022). Vplyv aharnoho sektoru ekonomiky na stalyy rozvytok silskykh terytorii [Impact of the agricultural sector of the economy on sustainable development of rural areas]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40, 19–30. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-1> [in Ukrainian]

7. Klochko T. A. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichne rehuliuвання staloho rozvytku aharnoho vyrobnytstva v Ukraini [Organizational and economic regulation of sustainable development of agricultural production in Ukraine]. *Transformatsiina ekonomika*, 4(13), 119–124. Available at: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-19> [in Ukrainian]

8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (n.d.). Produktsiia silskoho hospodarstva u postiynykh tsinakh [Agricultural production at constant prices]. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/produktsiya-silskoho-hospodarstva-u-postiynykh-tsinakh> (accessed: 10.08.2026) [in Ukrainian]

9. Shevchenko O. V. (2020). Formuliuвання pidkhodiv do modeliuvannya stsensariiv rehuliuвання dysproportsii u sotsialno-ekonomichnomu rozvytku rehioniv [Formulation of approaches to modeling scenarios for regulating disparities in the socio-economic development of regions]. *Problemy ekonomiky*, 1, 123–131. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-123-131> [in Ukrainian]

10. Bezghina T., Tretiak Yu. (2024). Prohres chy rehres? Yak Yevropeiska Komisiia otsynyla stan sprav shchodo vriaduvannya ta rehionalnoi polityky v Ukraini ta shcho poradyly robyty dali [Progress or regression? How the European Commission assessed the state of affairs regarding governance and regional policy in Ukraine and what it recommended doing next]. *Detsentralizatsiia: sait*, 19.07.2026. Available at: <https://decentralization.ua/news/18925> (accessed: 10.08.2026) [in Ukrainian]

11. Panchenko A., Chepil H. (2025). Doslidzhennia barieriv i peredumov tsyfrovoy transformatsii ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [Research on barriers and prerequisites for the digital transformation of Ukraine's agro-industrial complex]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 80. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-71> [in Ukrainian]

12. Yurchuk N. P., Kiporenko S. S. (2022). Osoblyvosti vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v ahrobiznesi [Features of using digital technologies in agribusiness]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 3(36), 109–116. Available at: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-17> [in Ukrainian]

DENYSENKO Viktoriia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and
International Economic Relations

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

MELNYK Vladyslav

Postgraduate student,

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

SAMOILENKO Vladyslav,

Postgraduate student,

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

STRATEGIC DIRECTIONS OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE REGIONS OF UKRAINE

Introduction. The increasing impact of economic instability, regional disparities, and war-related challenges has heightened the importance of ensuring the sustainable development of Ukraine's agricultural sector and strengthening the resilience of regional agricultural systems. Under these conditions, particular importance is attached to the development of organizational and economic mechanisms capable of accounting for regional differences and supporting the adaptation of agricultural production to current challenges.

Purpose. The purpose of the study is to examine the current state and regional characteristics of sustainable development of Ukraine's agricultural sector, identify the key economic, environmental, social, institutional, financial, technological, and security factors affecting its development, and substantiate strategic directions of organizational and economic support at the regional level.

Methods. The study employs comparative, systemic, structural-logical, statistical, and analytical methods, as well as methods of generalization and regional comparison. These methods are used to assess the dynamics of agricultural production, identify regional disparities, determine the factors influencing sustainable development, and substantiate differentiated strategic approaches to the development of regional agricultural systems.

Results. The findings demonstrate significant regional differences in the dynamics and development potential of Ukraine's agricultural sector under the influence of economic instability and war-related challenges. The main factors determining sustainable agricultural development are identified, including production and resource potential, infrastructure, investment capacity, human capital, institutional support, technological development, and security conditions. Regional characteristics of agricultural development are substantiated, taking into account differences between relatively stable, highly specialized, western, southern, and eastern regions. Strategic directions of organizational and economic support are proposed, including economic development, environmental sustainability, social development, institutional support, financial and economic provision, digitalization, and innovation.

Originality. The scientific novelty lies in substantiating a differentiated approach to the organizational and economic support of sustainable agricultural development, which integrates regional production, resource, infrastructure, institutional, financial, technological, and security characteristics into the formation of strategic development priorities. The proposed approach allows the general priorities of agricultural policy to be combined with mechanisms adapted to the specific conditions and development potential of individual regions.

Conclusion. It is proved that ensuring the sustainable development of Ukraine's agricultural sector requires the combination of national strategic priorities with region-specific organizational and economic instruments. For regions with preserved production potential, priority should be given to investment, processing, technological modernization, and value-added creation, while war-affected territories require a focus on infrastructure restoration, demining, financial support, and the recovery of production capacity. The implementation of differentiated development mechanisms can contribute to increasing agricultural competitiveness, improving resource efficiency, supporting rural areas, and strengthening the resilience of regional agricultural systems under current and post-war challenges.

Keywords: sustainable development, agricultural sector, regional development, organizational and economic support, regions of Ukraine, agricultural production, strategic directions, regional differentiation, war-related challenges, agricultural policy.

Одержано редакцією: 22.03.2026
Прийнято до публікації: 12.04.2026

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

БРОВЧЕНКО Каріна Русланівна, студентка, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ГАЙ Олександр Миколайович, кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

ГАРЯГА Леся Олегівна, доктор економічних наук, доцент кафедри обліку та фінансів, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ГУЦУЛЯК Василь Миколайович, керівник групи управління персоналом філії ГПУ «Львівгазвидобування» департаменту управління людськими ресурсами АТ «Укргазвидобування», м. Львів, Україна

ГУЦУЛЯК Вікторія Романівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів, Україна

ДЕНИСЕНКО Віктор Сергійович, кандидат фізико-математичних наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ДЕНИСЕНКО Вікторія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ДІДУР Ганна Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Одеського державного аграрного університету, м. Одеса, Україна

ДРІГА Андрій Сергійович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра підприємницьких та соціальних технологій, Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ЖЕМЕРДЄЄВ Антон Олексійович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна

ЗАЙЦЕВА Аліна Сергіївна, студентка, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ЗАПША Галина Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту Одеського державного аграрного університету, м. Одеса, Україна

КОМІСАРЕНКО Євген Миколайович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємницьких та соціальних технологій, Уманський національний університет, м. Умань, Україна

КОРОТЄЄВ Микола Анатолійович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємницьких та соціальних технологій, Уманський національний університет, м. Умань, Україна

КОСТОГРИЗ Вікторія Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

МАЛЬОВАНІЙ Михайло Іванович, доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи, Уманський національний університет, м. Умань, Україна

МЕЛЬНИК Владислав Олександрович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

МЕЛЬНИК Олександр Іванович, здобувач наукового ступеня доктора філософії (PhD), Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

МЕЛЬНИЧЕНКО Дмитро Олегович, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри підприємницьких та соціальних технологій, Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ОПАЛЬКО Вікторія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ОСТРОВСЬКА Галина Йосипівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна

ПАВЛЕНЧИК Наталія Федорівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів, Україна

ПРОКОПЧУК Олена Тодорівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ПРОЦАЛИКІНА Аліна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

РУДЕНКО Микола Вікторович, доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та маркетингу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

САВКО Оксана Ярославівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри прикладної економіки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

САМОЙЛЕНКО Владислав Леонідович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

САХАЦЬКИЙ Микола Павлович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і маркетингу Одеської державної академії будівництва та архітектури; професор кафедри менеджменту Одеського державного аграрного університету, м. Одеса, Україна

СЕНИК Максим Ярославович, аспірант кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів, Україна

СОКОЛЮК Сергій Юрійович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємницьких та соціальних технологій, Уманський національний університет, м. Умань, Україна

СОРОКОЛІТ Олександр Миколайович, здобувач наукового ступеня доктора філософії (PhD) 075 Маркетинг кафедри маркетингу та логістики, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

ТРЕТЯК Наталя Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ТУР Діана Євгеніївна, студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

УЛЯНИЧ Юлія Василівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Уманський національний університет, м. Умань, Україна

УСТІК Тетяна Володимирівна, доктор економічних наук, проф., професор кафедри маркетингу та логістики, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

ХАРЧЕНКО Олександр Сергійович, аспірант кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою заклад вищої освіти «Подільський державний університет» м. Кам'янець-Подільський, Україна

ХОЛЯВКА Володимир Зіновійович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів, Україна

ЮРЧЕНКО Оксана Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

ЯКОВИН Микола Миколайович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра економіки, Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ЯСІНЕЦЬКА Ірина Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою заклад вищої освіти «Подільський державний університет» м. Кам'янець-Подільський, Україна

ЯЦЕНКО Володимир Микитович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму і готельно-ресторанної справи, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ЯЦЕНКО Олександр Володимирович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та фінансів, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ЗМІСТ

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

Опалько В. В., Прощаликіна А. М., Третяк Н. М.

Вплив торговельної політики України на зовнішню торгівлю в умовах воєнних шоків та євроінтеграційних трансформацій 4

Яценко В. М.

Стан і проблеми експорту та імпорту сільськогосподарської продукції в Україні 18

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

Павленчик Н. Ф., Гуцуляк В. Р., Холявка В. З., Сенік М. Я.

Сучасні підходи до корпоративної культури: стратегічний розвиток і організаційна стійкість 26

Мельник О. І.

Маркетингові інструменти утримання клієнтів малого бізнесу в умовах digital-середовища та цифрової взаємодії 39

Сахацький М. П., Запша Г. М., Дідур Г. І.

Розвиток маркетингу на ринку сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції 51

Сороколів О. М.

Роль соціальних медіа у формуванні лояльності до «зелених» брендів в системі циркулярної економіки 61

Устік Т. В.

Green branding як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств 73

РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Гуцуляк В. М., Савко О. Я.

Теоретико-методологічні засади дослідження впливу поведінкових чинників на інноваційну діяльність підприємств 82

Островська Г. Й.

Розроблення моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємства з урахуванням рівня інноваційної активності..... 95

Дріга А. С.

Сучасний стан та тенденції інноваційного розвитку аграрного підприємництва в умовах цифровізації економіки 109

Жемердєєв А. О.

Концептуальні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності 120

Мальований М. І., Соколюк С. Ю., Комісаренко Є. М., Мельниченко Д. О.

Розвиток системи державної підтримки населення в умовах трансформації соціальної

політики України	129
Яковин М. М. Сучасний стан та пріоритети розвитку соціально-економічного механізму державної підтримки населення в Україні	140
Денисенко В. С., Зайцева А. С., Бровченко К. Р. Гібридна нейро-нечітка модель оцінювання кредитоспроможності позичальника банку	152
Костогриз В. Г., Тур Д. Є. Bancassurance як напрямок інтеграції банківського та страхового бізнесу в Україні	165
Яценко О. В., Гаряга Л. О., Руденко М. В. Fintech-екосистема України в європейському контексті	174
Yasinetska I., Kharchenko O. Environmental sustainability as a determinant of the economic efficiency of rational land use	188
Прокопчук О. Т., Улянич Ю. В., Коротєєв М. А. Інноваційний інструментарій адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності	198
Юрченко О. В., Гай О. М. Цифровізація обліково-аналітичного забезпечення державного сектору: сучасні виклики та перспективи розвитку	208
Денисенко В. О., Мельник В. О., Самойленко В. Л. Стратегічні напрями організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку аграрного сектору регіонів України	216

CONTENT

GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

Opalko V., Proshchalykina A., Tretiak N.

Trade policy of Ukraine under conditions of economic transformation and European integration 4

Yatsenko V.

Status and problems of export and import of agricultural products in Ukraine..... 18

ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

Pavlenchyk N., Hutsuliak V., Kholiavka V., Senyk M.

Modern approaches to corporate culture: strategic development and organizational resilience 26

Melnyk O.

Marketing tools for small business customer retention in the digital environment and digital interaction..... 39

Sakhatskyi M., Zapsha H., Didur H.

Development of marketing on the agricultural products market in the conditions of european integration 51

Sorokolit O.

Social media determinants in fostering loyalty toward «green» brands within the circular economy framework 61

Ustik T.

Green branding as a tool for enhancing the competitiveness of agricultural enterprises 73

DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

Hutsuliak V., I Savko O.

Theoretical and methodological foundations for studying the impact of behavioral factors on enterprise innovation..... 82

Ostrovska H.

Development of a model for enterprise's innovation activity management system, accounting the innovation activity level 95

Driha A.

Current status and trends in the innovative development of agricultural entrepreneurship in the context of the digitalization of the economy 109

Zhemerdieiev A.

Conceptual foundations of adaptive management of agricultural enterprise development in an environment of risk and uncertainty..... 120

Malyovany M., Sokoliuk S., Komisarenko Y., Melnychenko D.

Development of the state support system for the population amid the transformation of

Ukraine's social policy.....	129
Yakovyn M.	
Current status and priorities for the development of the socio-economic mechanism for state support of the population in Ukraine	140
Denysenko V., Zaitseva A., Brovchenko K.	
A hybrid neuro-fuzzy model for assessing bank borrower creditworthiness.....	152
Kostohryz V., Tur D.	
Bancassurance as a direction of the integration of banking and insurance business in Ukraine.....	165
Yatsenko O., Hariaha L., Rudenko M.	
Fintech ecosystem of Ukraine in the European context.....	174
Yasinetska I., Kharchenko O.	
Environmental sustainability as a determinant of the economic efficiency of rational land use	188
Prokopchuk O., Ulyanich Y., Korotyyev M.	
Innovative tools for adaptive management of agricultural enterprise development in a climate of uncertainty.....	198
Yurchenko O., Gai O.	
Digitalization of public sector accounting and analytical support: current challenges and development prospects	208
Denysenko V., Melnyk V., Samoilenko V.	
Strategic directions of organizational and economic support for sustainable development of the agricultural sector in the regions of Ukraine.....	216

**ВІСНИК
ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

Серія
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

**BULLETIN
OF THE CHERKASY
BOHDAN KHMELNYTSKY
NATIONAL UNIVERSITY**

ECONOMIC SCIENCES

TOM 30
VOLUME 30

№ 2. 2026
NUMBER 2. 2026

Відповідальний за випуск – Яценко О. В.

Відповідальний секретар – Прощаликіна А. М.