



ISSN 3083-6123 (print)
ISSN 2786-6599 (online)

**ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК
ПРИЧОРНОМОР'Я**

**ECONOMIC BULLETIN OF
THE BLACK SEA LITTORAL**

SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 9

2026

ISSN 3083-6123 (print)

ISSN 2786-6599 (online)

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК
ПРИЧОРНОМОР'Я

ECONOMIC
BULLETIN OF THE
BLACK SEA LITTORAL

SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 9

2026

ISSN 3083-6123 (print)
ISSN 2786-6599 (online)
УДК 332

Економічний вісник Причорномор'я

Засновник: Одеський державний аграрний університет,
вул. Канатна, 99, м. Одеса, Україна, 65039,
тел. +380487845732, Email: osau@osau.edu.ua

Рік заснування: 2020

Періодичність: 2 рази на рік

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України у межах кластеру «Економічні перетворення, бізнес та адміністрування» (категорія "Б", наказ Міністерства освіти і науки України від 11.06.2026 № 928).

Науковий журнал "Економічний вісник Причорномор'я" внесено до реєстру суб'єктів у сфері медіа Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення рішенням від 23.05.2024 за № R30-04934.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Голова редакційної колегії

Тетяна НЕБОГА, к.е.н. (Україна)

Заступник головного редактора

Ірина ТОПАЛОВА, д.е.н. (Україна)

Відповідальний секретар

Ольга ПЕТРЕНКО, к.е.н. (Україна)

Члени редакційної колегії

Галина ЗАПША, д.е.н. (Україна)

Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ, д.е.н. (Україна)

Надія РЕЗНІК, д.е.н. (Україна)

Наталія ТАНКЛЕВСЬКА, д.е.н. (Україна)

Віктор ЗАМЛИНСЬКИЙ, д.е.н. (Україна)

Олександр ГАЛИЦЬКИЙ, д.е.н. (Україна)

Наталія ДОБРЯНСЬКА, д.е.н. (Україна)

Тетяна ЧАРКІНА, д.е.н. (Україна)

Марта КУНИЦЬКА-ІЛІЯШ, д.е.н. (Україна)

Наталія ЗАХАРЧЕНКО, д.е.н. (Україна)

Ольга ЗАМЛИНСЬКА, к.е.н. (Україна)

Аліса ШЕВЧЕНКО, к.е.н. (Україна)

Нурул Мохаммад ЗАЇД, д.е.н. (Бангладеш)

Ірена ПАВЛИШИН, к.е.н. (Польща)

Тетяна КОЛЕСНИКОВА, д.е.н. (Молдова)

Ліліана СТАВЕР, магістерка наук.(Молдова)

Адреса редакційної колегії: Одеський державний аграрний університет. вул. Пантелеймонівська, 13, м. Одеса, Україна, 65012, тел. +380487845723, Email: ek.visnuk.odau@ukr.net

Рекомендовано Вченою радою Одеського державного аграрного університету (Протокол N 9 від 18.06.2026)

Автори статей відповідають за достовірність викладеного матеріалу, за правильне цитування джерел, посилання на них та інших відомостей.

ISSN 3083-6123 (print)
ISSN 2786-6599 (online)
UDC 332

Economic Bulletin of the Black Sea Littoral

Founder: Odesa State Agrarian University,
Kanatnaya, 99, Odesa, Ukraine, 65039,
tel. +380487845732, Email: osau@osau.edu.ua

Founded: 2020

Frequency: 2 times a year

The journal is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine within the cluster "Economic Transformations, Business and Administration" (Category B), pursuant to Order No. 928 of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 11 June 2026.

The scientific journal "Economic Herald of the Black Sea" was included to the register of subjects in the field of media of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting by decision dated 05/23/2024 under No. R30-04934.

EDITORIAL BOARD

Chairman of the editorial board

Tetiana NEBOHA, Ph.D. (Ukraine)

Deputy editor-in-chief

Iryna TOPALOVA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Responsible secretary

Olga PETRENKO, Ph.D. (Ukraine)

Members of the editorial board

Halyna ZAPSHA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Anatolii LIVINSKY, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Nadiia REZNIK, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Nataliya TANKLEVSKA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Viktor ZAMLYNSKYI, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Oleksandr HALYTSKYI, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Natalia DOBRYANSKA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Tatiana CHARKINA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Marta KUNYTSKA-ILIASH, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Natalia ZAKHARCHENKO, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Olga ZAMLYNSKA, Ph.D. (Ukraine)

Alisa SHEVCHENKO, Ph.D. (Ukraine)

Nurul Mohammad ZAYED, Dr. E. Sci. (Bangladesh)

Irena PAVLYSHYN, Ph.D. (Poland)

Tatiana COLESNICOVA, Dr. E. Sci. (Moldova)

Liliana STAVER, M.Sc. (Moldova)

Editorial address: Odesa State Agrarian University st. Panteleimonovskaya, 13, Odesa, Ukraine, 65012, tel. +380487845723, Email: ek.visnuk.odau@ukr.net

Recommended by Academic Council of Odesa State Agrarian University (Protocol N 9 from 18.06.2026)

The authors of the articles are responsible for the accuracy of the presented material, for correct citation sources, links to them, and other information.

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.01>

UDC 005.8:005.21:338.43:339.138

Nataliia TELICHKO,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0003-1571-3364
email: sklnata@ukr.net

Yurii NOSOV,

PhD Student of the Department of Management
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0009-0003-7962-1570
email: 0673797643@ukr.net

STRATEGIC PRINCIPLES FOR MANAGING DEVELOPMENT PROJECTS OF PRODUCTION INFRASTRUCTURE IN ENTERPRISES OF RURAL TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER THE CONDITIONS OF AGRIBUSINESS MARKETING TRANSFORMATIONS

Abstract

Relevance. Digitization of management processes currently plays a very important role in the development of modern agrarian business in Ukraine. It acquires special importance during the period of post-war reconstruction of agricultural territorial communities, because it helps to increase the production potential and modernize the infrastructure of enterprises. This, in turn, strengthens their market position in terms of European integration. An important factor in the development of the production infrastructure of communities is the application of strategic management and project approaches based on marketing transformations of agrarian business. This transformation of management processes helps ensure not only the long-term goals of agrarian business development, but also the development of their production infrastructure through the introduction of the use of a complex of specific modern tools: investment, organizational, marketing and digital. The research is relevant, because modern approaches do not take into account all interrelated factors and tools such as: strategic management, project management, modern digital tools and their impact on the marketing transformation of management processes. It is the above-mentioned factors that can explain the need to develop a modern methodical approach, which will combine them into a single integrated model of strategic management of the development of the production infrastructure of rural territorial communities on the basis of marketing transformations of agrarian business.

The purpose of the research is to substantiate the theoretical and methodological principles of strategic management of the development of the production infrastructure of rural territorial communities on the basis of marketing transformations of agrarian business and the development of the author's conceptual model of their implementation.

Methods. The study employed a combination of research methods. Systematic and comparative analyses were used to synthesize contemporary scientific approaches to strategic management, project

management, and the development of production infrastructure. The abstract-logical method served as the basis for developing the author's conceptual model. Methods of analysis and synthesis were applied to identify the interrelationships among the components of the strategic management mechanism. The graphical method was used to visualize the proposed conceptual model, while the generalization method was employed to formulate the study's conclusions and practical recommendations.

Results. *The research substantiates the theoretical and methodological principles of strategic management of the development of production infrastructure of rural territorial communities using a project approach and taking into account marketing transformations of agrarian business. The conceptual model proposed by the authors can be used both in scientific research and in the practice of managing agricultural enterprises. It integrates strategic, project and marketing tools together with digital technologies, as well as the principles of sustainable development within a single management system. An improved mechanism of strategic management and the implementation of strategic projects can contribute to the development of the production infrastructure of rural territorial communities, as well as the identification of key elements of resource, organizational and digital support. It is advisable to evaluate the effectiveness of such projects on the basis of a system of key performance indicators, which allows comprehensive evaluation of the results of their implementation and justification of further management decisions.*

Practical value of the study. *The proposed scientific and methodological provisions can be used by state authorities and local self-government bodies during the formation of strategies for the development of rural territorial communities and the development of regional programs for the modernization of industrial infrastructure. For agrarian business managers, the results of the study can be useful in the preparation of investment projects, implementation of digital technologies and improvement of management processes. Scientific institutions can use the proposed approaches for further development of methodological support for strategic project management.*

Conclusions. *According to the results of the study, it was established that increasing the efficiency of the development of the production infrastructure of rural territorial communities requires a transition to a complex strategic management system built on a project approach. Such a system should include KPIs for performance evaluation, digital platforms for resource management and marketing tools for product promotion and sustainable development principles. The conceptual model developed by the authors is aimed at increasing the efficiency of resource use, developing logistics and digital infrastructure, strengthening the economic sustainability of agrarian business, and creates conditions for the sustainable development of communities in the post-war period and in the process of European integration.*

Keywords: *project, strategic management, project management, production infrastructure, rural territorial communities, agribusiness, marketing transformation, digitalization, sustainable development.*

УДК 005.8:005.21:338.43:339.138

Наталія ТЕЛІЧКО,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-0003-1571-3364

e-mail: sklnata@ukr.net

Юрій НОСОВ,

аспірант кафедри менеджменту

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID 0009-0003-7962-1570

e-mail: 0673797643@ukr.net

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Анотація

Актуальність. Цифровізація управлінських процесів сьогодні відіграє дуже важливу роль у розвитку сучасного аграрного бізнесу в Україні. Особливої ваги вона набуває у період післявоєнного відновлення сільських територіальних громад, адже сприяє зростанню виробничого потенціалу та модернізації інфраструктури підприємств. Це посилює їх ринкові позиції в умовах євроінтеграції. Важливим напрямком розвитку виробничої інфраструктури сільських громад є застосування стратегічних управлінських рішень і проєктних методів, що базуються на маркетингових трансформаціях аграрного бізнесу, який підхід дозволяє не лише досягати довгострокових цілей, а й забезпечувати ефективне використання інвестиційних, організаційних, маркетингових та цифрових інструментів. Необхідність розробки сучасної методики пояснюється тим, що існуючі підходи не враховують у комплексі взаємозв'язок стратегічного менеджменту, проєктного управління та цифрових технологій.

Мета дослідження полягає у формуванні теоретичних та методичних засад стратегічного управління розвитком виробничої інфраструктури сільських територіальних громад на основі маркетингових трансформацій аграрного бізнесу та створення авторської концептуальної моделі їх реалізації.

Методи дослідження. Використано системний і порівняльний аналіз для узагальнення сучасних наукових підходів, абстрактно-логічний метод для побудови моделі, крім того методи аналізу і синтезу дозволили визначити взаємозв'язки між складовими елементами управлінського механізму. Графічні засоби застосовано для візуалізації концептуальної моделі, а метод узагальнення - для формулювання висновків і практичних рекомендацій.

Отримані результати. Обґрунтовано теоретичні та методичні основи стратегічного управління розвитком виробничої інфраструктури сільських територіальних громад із використанням проєктного підходу та врахуванням маркетингових трансформацій. Запропонована модель може бути використана як у наукових дослідженнях, так і в управлінській практиці аграрних підприємств. Вона поєднує стратегічні, проєктні та маркетингові інструменти з цифровими технологіями (ERP-системи, CRM-рішення, GIS-технології) та принципами сталого розвитку. Реалізація стратегічних проєктів сприятиме розвитку інфраструктури, визначенню ключових ресурсних і організаційних елементів та підвищенню ефективності управління. Оцінювання результатів доцільно здійснювати за системою ключових показників ефективності (KPI), що забезпечує комплексну оцінку та підтримку управлінських рішень.

Практична цінність роботи. Запропоновані положення можуть бути корисними як для органів влади та місцевого самоврядування при формуванні стратегій розвитку громад і програм модернізації інфраструктури. Для керівників аграрного бізнесу результати

дослідження стануть у пригоді під час підготовки інвестиційних проєктів, впровадженні цифрових технологій та вдосконаленні управлінських процесів. Наукові установи можуть використати підходи для подальшого розвитку методичного забезпечення стратегічного управління.

Висновки. Підвищення ефективності розвитку виробничої інфраструктури потребує переходу до комплексної системи стратегічного управління, побудованої на проєктному підході. Така система має включати KPI для оцінки результативності, цифрові платформи для управління ресурсами та маркетингові інструменти для просування продукції. Розроблена модель спрямована на раціональне використання ресурсів, розвиток логістичної та цифрової інфраструктури, посилення економічної стійкості аграрного бізнесу та створює умови для сталого розвитку громад у післявоєнний період та в процесі євроінтеграції.

Ключові слова: проєктний підхід; стратегічне управління; проєктне управління; виробнича інфраструктура; сільські територіальні громади; аграрний бізнес; маркетингова трансформація; цифровізація; сталий розвиток.

Introduction. Ukraine's agricultural sector is undergoing significant change, driven by digital transformation, European integration, reforms in territorial governance, and the urgent need for post-war recovery. In this setting, the production infrastructure of rural communities has become central to strengthening the industry's competitiveness. Evidence of this can be seen in more efficient resource management, improved logistics, greater use of digital platforms and services, and the expansion of modern marketing channels. Traditional methods of managing infrastructure, however, are outdated in the face of current economic challenges. Market volatility, the rapid introduction of digital technologies such as ERP systems, CRM solutions, and GIS tools, shifts in consumer behavior, the growth of e-commerce, and the need to attract investment point to the necessity of adopting strategic project management. This approach allows for integrated planning, fair allocation of resources, effective collaboration among stakeholders, and the pursuit of long-term goals in agribusiness development.

Particular importance is attached to integrating the tools of strategic management, project management, marketing transformation, the digital economy, and the principles of sustainable development into a unified management framework. This approach creates a basis for a modern model of industrial infrastructure development in rural areas. It is able to ensure the sustainable development of agribusiness, increase the investment attractiveness of rural communities and strengthen their stability in the conditions of economic transformations and European integration.

Analysis of Recent Research and Publications. The issues of strategic management of agricultural sector development, modernization of production infrastructure, digital transformation, and marketing development of agribusiness have been widely addressed in the works of Ukrainian scholars. Contemporary research focuses on strategic management, digitalization, sustainable development, and enhancing the competitiveness of agricultural enterprises [1; 5; 9; 12].

Strategic management of agricultural enterprises has been investigated by Yu. Havryliuk [1], who substantiates the necessity of transitioning to an innovation-oriented development model based on the application of modern marketing tools. Strategic directions for agribusiness modernization have been explored by L. Klymenko and O. Radchenia [5], while O. Kovbasa [9] identifies the key components of the strategic development of the agricultural sector under current socio-economic challenges. V. Samofatova [12] investigated strategic management in the sustainable development of agrarian enterprises, stressing the integration of economic security, innovation, and sustainability principles in agribusiness. Another important research direction addresses project-based approaches to agricultural development, which are especially important during the post-war reconstruction of Ukraine's economy. For example, S. Didur, I. Trunina, and M. Bilyk [3] analyzed the transformation of agrarian enterprises with particular attention to wartime conditions and their long-term consequences. Likewise, P. Lastovchenko [10] and I. Tomashuk [16] investigated strategic pathways for rural development and entrepreneurship during the period of post-war reconstruction.

Marketing transformation of agribusiness and digitalization of management processes have been investigated by S. Koberniuk and A. Shylo [6], who examine the application of digital technologies in agricultural marketing. Innovative approaches to marketing management in farming enterprises are presented in [4], marketing analysis of the operating environment of agricultural enterprises is discussed in [11], while strategic directions for the development of marketing activities under martial law and market instability are substantiated in [13].

A considerable body of contemporary research has focused on issues related to the sustainable development of rural territorial communities and agribusiness enterprises, as well as on the impact of digital and marketing transformation on their operations and long-term development. O. Kovalova [7] substantiates the relationship between the development of agricultural enterprises and rural territories, N. Strochenko and O. Kovalova [14] examine the role of innovation in improving the competitiveness of agribusiness, whereas current trends in the digital transformation of agricultural land management are highlighted in [17].

Despite the considerable scientific achievements in the fields of strategic management, digital transformation, marketing, and rural development, the analysis of the existing literature indicates that these issues have mostly been investigated separately. The theoretical and methodological foundations of strategic project management for the development of production infrastructure in rural areas under the conditions of agribusiness marketing transformation remain insufficiently explored. This necessitates the development of an integrated management approach combining strategic management, project management, digital economy tools, and sustainable development principles into a unified framework for managing rural infrastructure development.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations of the strategic management of production infrastructure development in

rural territorial communities based on the principles of agribusiness marketing transformation and to develop an original conceptual framework for its implementation.

Results and Discussion. The contemporary development of Ukraine's agricultural sector is taking place under the influence of the digital economy, marketing transformation, market globalization, European integration processes, and the need for post-war recovery. Under these conditions, the competitiveness of agricultural enterprises increasingly depends on the level of development of production infrastructure, which ensures efficient resource utilization, the functioning of logistics systems, digital services, information support, and modern product distribution channels [5; 6; 9].

At the present stage, the production infrastructure of rural areas should be considered as an integrated system of material and technical, transport and logistics, information and communication, and digital components that ensure the continuity of production, management, and marketing processes within agricultural enterprises. This approach is consistent with the contemporary concept of agribusiness digital transformation, in which traditional infrastructure components are integrated with ERP and CRM systems, digital platforms, geographic information technologies, precision agriculture tools, and big data analytics [5; 6; 15; 17].

The effective development of production infrastructure requires the application of strategic project management, which ensures the alignment of the long-term development objectives of rural areas with specific investment, innovation, and organizational initiatives. Unlike traditional program-based planning, the project approach makes it possible to define strategic priorities, establish an appropriate resource management system, assess project risks, develop key performance indicators, and ensure effective monitoring and control of project implementation [3; 5].

At the same time, the marketing transformation of agribusiness substantially changes the approaches to the planning and implementation of strategic projects aimed at developing production infrastructure. Whereas modernization of the material and technical base was previously considered the primary objective, the key success factor today is the integration of production, logistics, digital, and marketing processes into a unified value creation system. This involves the application of digital sales channels, e-commerce, marketing analytics, advanced information platforms, and customer-oriented interaction models [4; 6; 11; 13].

Based on the generalization of contemporary scientific approaches and taking into account the specific features of the agricultural sector, the author has developed a conceptual model of strategic management of projects for the development of production infrastructure in rural areas, presented in Figure 1.

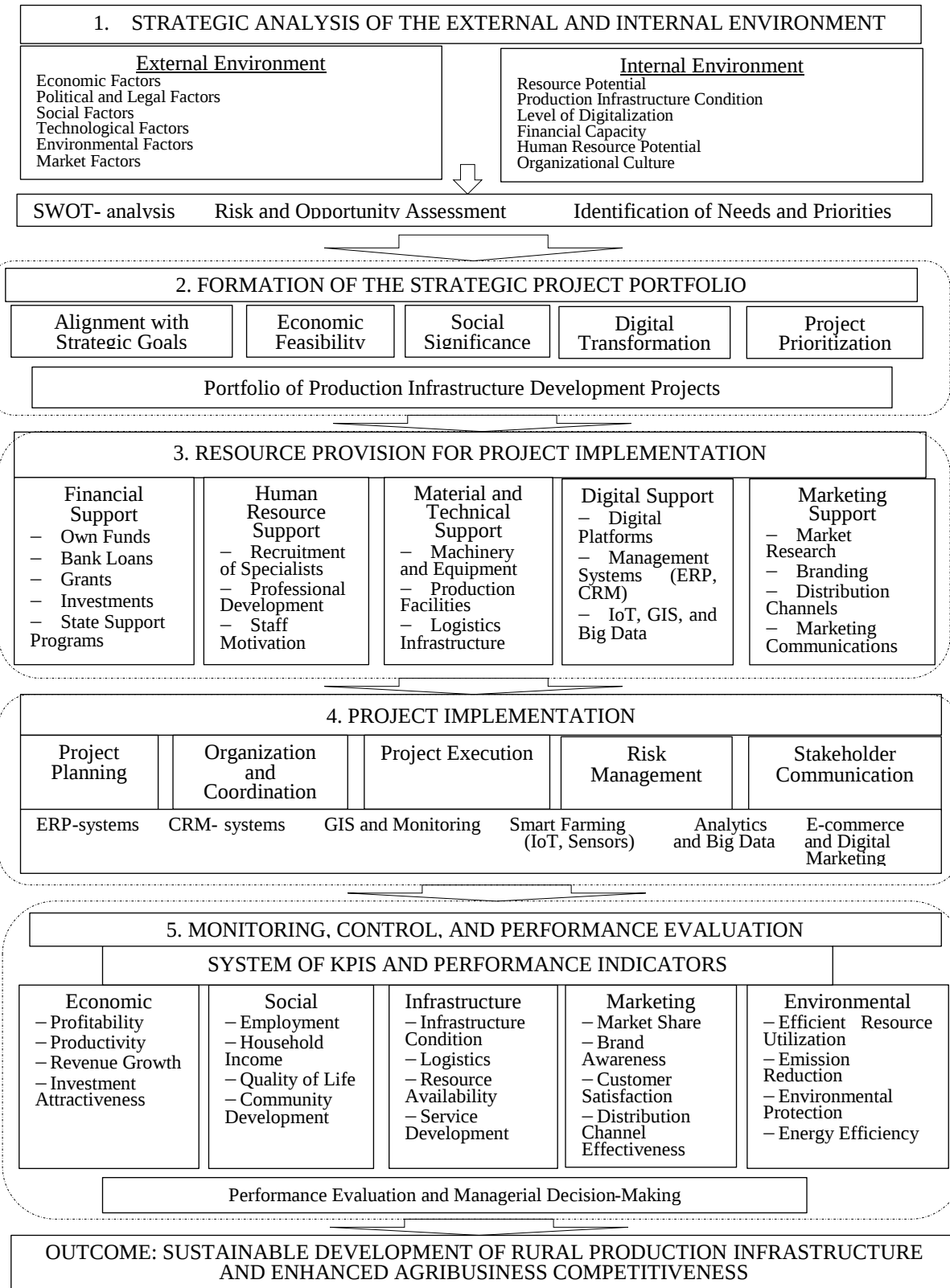


Figure 1 Conceptual Model of Strategic Management of Projects for the Development of Production Infrastructure in Rural Areas

Source: developed by the authors based on [1; 5; 12].

The principal distinguishing feature of the model proposed by the authors is the integration of strategic management, project management, marketing transformation, digitalization, and the principles of sustainable development into a unified management system for agribusiness enterprises. Such an integrated approach improves management efficiency: it strengthens the competitiveness of agribusiness and supports the balanced development of rural production infrastructure [1; 5; 12].

A distinctive feature that differentiates the authors' model from existing scientific approaches is its practical implementation through a strategic management mechanism based on the project approach. This mechanism facilitates the development of the production infrastructure of rural territorial communities while ensuring the effective achievement of strategic priorities in the activities of agribusiness enterprises. The proposed mechanism is based on the integrated application of strategic management, project management, marketing transformation, digitalization, and sustainable development principles, thereby aligning the strategic development objectives of rural areas with the needs of agribusiness and the challenges of the contemporary external environment [1; 3; 5; 12].

The proposed model can only work if state authorities, local communities, agribusinesses, investors, financial institutions, and researchers cooperate. Working together allows them to use resources more effectively, direct investments to priority areas, and support the development of rural infrastructure [5; 10; 12]. A key part of the model is the use of modern management tools -planning, project portfolio management, risk assessment, budgeting, marketing research, and performance monitoring. The authors note that only their combined use makes it possible to align strategic priorities with the daily needs of agribusiness, improve resource efficiency, and strengthen decision making [3; 5; 9]. Under the conditions of agribusiness marketing transformation, the digitalization of management processes becomes particularly important. The implementation of ERP and CRM systems, geographic information technologies, digital platforms, electronic document management, business analytics tools, and big data technologies enables real-time information processing, project management automation, greater transparency in the implementation of investment initiatives, and more effective collaboration among all project stakeholders [6; 15; 17].

Furthermore, another important component of the proposed model is the performance monitoring system for strategic project implementation, which is based on the application of Key Performance Indicators (KPIs). Unlike traditional approaches that primarily focus on financial performance, the proposed evaluation system adopts a comprehensive perspective by assessing the economic, infrastructural, marketing, digital, social, and environmental outcomes of project implementation [7; 12; 14].

Within the proposed model, the economic dimension of the evaluation system makes it possible to assess not only the efficiency of investment utilization but also the profitability of project implementation, the performance of production processes and business activities, as well as the dynamics of investment growth. In turn, the

infrastructural dimension provides a basis for evaluating the level of modernization of production facilities, the availability of modern production and transport-logistics infrastructure, and the degree of renewal of the material and technical base [5; 9; 10]. In turn, the marketing indicators evaluate the effectiveness of distribution systems, the use of digital communication channels, the development of e-commerce, market expansion, and customer satisfaction. The digital dimension measures the level of implementation of modern information technologies in agricultural enterprise management, business process automation, and the adoption of digital services [4; 6; 11; 13; 15]. Social indicators reflect the impact of project implementation on job creation, human capital development, employment growth, and the socio-economic development of territorial communities. The ecological dimension of the evaluation system reviews how resources are used in projects, how safe and eco-friendly technologies are applied, and whether natural resources are managed responsibly. It also checks if projects follow sustainable development principles, supporting responsible growth in agribusiness [7; 10; 12; 16]. The integrated use of the proposed evaluation system makes it possible to constantly monitor the implementation of strategic projects, support justified management decisions and timely adjust infrastructure development programs in accordance with changes in the external environment, market trends and the needs of rural communities.

The conceptual model developed by the authors offers a structured basis for policy design aimed at strengthening rural communities, implementing regional infrastructure renewal programs, and creating balanced investment portfolios. In practice, it improves the management of agricultural enterprises by enhancing project planning and execution [5; 10; 12], while also fostering active cooperation among local authorities, businesses, and investors. The model increases the investment attractiveness of rural areas and supports the development of modern transport, logistics, and digital infrastructure, which are essential for competitiveness. Its implementation further consolidates the position of agro-industrial enterprises, promotes sustainable socio-economic progress, and supports long-term resilience during Ukraine's post-war recovery and integration into the European community [5; 6; 9; 12; 15].

The proposed conceptual model is implemented through a strategic project management approach focused on the development of industrial infrastructure in rural areas. This mechanism translates strategic priorities into actionable projects and ensures their effective execution. Unlike traditional approaches, it is based on the integrated application of strategic management, project portfolio practices, marketing transformations, and digital tools such as ERP systems, CRM solutions, and GIS technologies, combined with the principles of sustainable development. Such integration provides a direct link between the strategic objectives of rural development and the operational needs of agribusiness, while addressing the challenges of dynamic global market conditions [1; 3; 5; 12].

The effective functioning of the proposed mechanism requires coordinated interaction among state authorities, local self-government bodies, rural territorial

communities, enterprises of the agro-industrial complex, investors, financial institutions, and research and educational organizations, together with civil society groups and professional associations. Such coordination ensures that strategic priorities are translated into well-designed, actionable projects and implemented effectively. At the same time, it strengthens the long-term sustainability of rural industrial infrastructure by promoting institutional cooperation, pooling resources, and establishing joint platforms for investment and innovation. This is due to the creation of favorable conditions for interaction and strengthening of cooperation between all development participants [5; 10; 12]. The proposed mechanism relies on a number of important tools: strategic planning, project portfolio management, risk analysis, budgeting, marketing research, digital management technologies and performance monitoring systems. Their integrated application ensures the timely adoption of managerial decisions, facilitates the prompt adaptation of projects to changes in the market environment, improves the efficiency of resource utilization, and strengthens the competitiveness of agribusiness enterprises [3; 5; 6; 9; 15].

The success of the proposed mechanism depends on the availability of adequate resources — financial, human, material, technical, informational, digital, and organizational. When effectively combined, these resources ensure that projects are completed on schedule, investment efficiency is enhanced, and operational risks are reduced. The application of digital instruments such as ERP systems, CRM platforms, and GIS technologies increases transparency and coordination, while organizational practices including project portfolio management, risk assessment, and inter-institutional cooperation reinforce long-term resilience. Taken together, these elements provide robust institutional frameworks and supportive macroeconomic conditions and institutional arrangements that enable the achievement of strategic objectives in rural production infrastructure development and consolidate sustainability and enhance competitiveness of agribusiness enterprises [5; 9; 10].

Another crucial element is the digitalization of management processes. This includes the use of ERP and CRM systems, geographic information services, digital platforms, electronic document management, IoT technologies, and business analytics tools. These solutions help automate project management, support real-time information sharing among participants, increase transparency, and improve the quality of management decisions [6; 13; 15; 17].

To assess how well strategic projects are being executed, it makes sense to use a system of key performance indicators (KPIs) that cover the economic, infrastructural, marketing, digital, social and environmental aspects of development. This approach gives a broad idea of progress in achieving strategic goals, helps to notice deviations from planned results in time, and allows managers to adjust decisions when external conditions change. As a result, it strengthens the overall effectiveness of project implementation [7; 10; 12; 14]. The economic side of the evaluation shows how effectively the investments are used and whether the projects generate profits. The

infrastructure side reflects the modernization of production facilities, the growth of the transport and logistics network, and the renewal of the material and technical base.

Marketing and digital indicators enable the assessment of the adoption of modern information technologies, digital sales channels, marketing analytics, and business process automation. In turn, the social and environmental indicators characterize the impact of implemented projects on the development of rural territorial communities, employment levels, the efficiency of resource utilization, and compliance with the principles of sustainable development. [4; 6; 7; 11; 15].

Thus, it can be concluded that the proposed mechanism creates favorable conditions for the modernization of production infrastructure, the development of logistics systems, the intensification of investment activities, the acceleration of the digital transformation of agribusiness, and the enhancement of the competitiveness of agricultural enterprises. The proposed approach can be applied by public authorities, territorial communities, and business entities in developing rural development strategies, forming investment project portfolios, and implementing post-war recovery programs for Ukraine's agricultural sector [3; 5; 10; 12].

Conclusions. The study substantiates the theoretical and methodological foundations of strategic management of projects for the development of production infrastructure in rural areas under the conditions of agribusiness marketing transformation. It has been established that contemporary challenges associated with the digitalization of the economy, Ukraine's post-war recovery, increasing market competition, and European integration require a transition from the traditional management of individual infrastructure facilities to an integrated strategic management approach based on a portfolio of interconnected rural development projects.

An original conceptual model of strategic management of projects for the development of production infrastructure in rural areas has been developed. The proposed model integrates strategic management, project management, marketing transformation, digital technologies, and the principles of sustainable development into a unified management system. Unlike existing approaches, the proposed model is based on the comprehensive integration of strategic planning, resource provision, the digitalization of management processes, and a performance evaluation system, thereby improving the effectiveness of managing the development of rural production infrastructure.

The author's approach practical value of the lies in its applicability to shaping national and regional policies for rural community development, designing local strategies, implementing investment programs in agribusiness, and introducing modern digital project management tools. Its realization will foster the modernization of production infrastructure, the expansion of logistics systems, an increase in the investment attractiveness of rural communities, the acceleration of agribusiness digital transformation, and the consolidation of sustainability and enhancement of enterprise competitiveness. Thus, it creates favorable conditions for the sustainable growth of the

agricultural sector of Ukraine in the context of post-war recovery and European integration.

In conclusion, the proposed mechanism supports infrastructure modernization, logistics development, increased investment activity, faster digital transformation and increased competitiveness of agricultural enterprises.

References

1. Havryliuk Yu. H. (2025). Strategic management of innovative development of agricultural enterprises in the context of modern marketing trends. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, №2. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-56> [in Ukrainian].
2. Didur S. V., Trunina I. M., Bilyk M. Yu. (2023). Transformation processes of agro-industrial enterprises under wartime and post-war recovery conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, №53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-5> [in Ukrainian].
3. Havryliuk Y. (2024). Innovative approaches to marketing management in Ukrainian farms. *Economics and Business Management*, №15(4), 185–196. URL: <https://economicscience.com.ua/en/journals/t-15-4-2024/innovatsiyni-pidkhodi-do-upravlinnya-marketingovoyu-diyalnistyu-u-fermerskikh-gospodarstvakh-ukrayini>
4. Klymenko L. V., Radchenia O. M. (2025). Strategic support for modernization and development of Ukraine's agribusiness sector in the context of the "Agro Transformation 2030" model. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu*, № 107 (2), pp. 203–215. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-203-215> [in Ukrainian].
5. Koberniuk S. O., Shylo A. A. (2023). Digital technologies in agricultural marketing. *Biznes Inform*, №2, pp. 270–277. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-270-277> [in Ukrainian].
6. Kovalova O. M. (2024). The role of beekeeping in achieving sustainable development of agricultural enterprises and rural territories. *Ekonomichnyi prostir*, №189, pp. 259–263. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-46> [in Ukrainian].
7. Strochenko N. I., Kovalova O. M. (2024). Margin-target approach to planning the efficiency of entrepreneurial activity. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, №4, pp. 223–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-31> [in Ukrainian].
8. Kovbasa O. (2024). Components of strategic development of agricultural entrepreneurship in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123> [in Ukrainian].
9. Lastovchenko P. V. (2025). Strategy for socio-economic development of rural territories during the post-war recovery period. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, №10, pp. 195–201. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.195> [in Ukrainian].
10. Penkova O., Kharenko A. (2023). Marketing analysis of the functioning environment of agrarian enterprises. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, № 27, pp. 28–40. DOI: <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/2.2023.28>

11. Samofatova V. A. (2025). Strategic management of sustainable development and security of the agri-food sector. *Ekonomika ta suspilstvo*, (74). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-138> [in Ukrainian].

12. Vasylychenko K. H., Chechelnytskyi O. I. (2025). Strategic guidelines for the development of marketing activities of agricultural enterprises under martial law and market instability. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, № 12 (337), pp. 126–133. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-126-133> [in Ukrainian].

13. Strochenko N. I., Kovalova O. M. (2025). Efficiency of an innovation and investment project for upgrading the material and technical base of an agricultural enterprise. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, №23, pp. 235–241. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.28> [in Ukrainian].

14. Telichko N., Hrekova T., Didyk S., Musurin V., Drumov V. (2025). Strategic management of innovative potential of agricultural enterprises under environmental changes. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 4 (51), pp. 162–169. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23> [in Ukrainian].

15. Tomashuk I. V., Tomashuk I. O. (2025). Rural entrepreneurship under wartime conditions: assessment of development and competitive advantages. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, № 14, pp. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-9> [in Ukrainian].

16. Dyvnych O., Martynyuk M. (2023). Management of land use of agricultural enterprises in wartime conditions: *Innovative trends. Journal of Innovations and Sustainability*, № 7 (4). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.04.10>

17. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). Resolution No. 695 of August 5, 2020, On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027. *Legislation of Ukraine Database*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> [in Ukrainian].

18. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Resolution No. 1163-r of November 15, 2024, On approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine until 2030 and the operational action plan for its implementation in 2025–2027. *Legislation of Ukraine Database*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80> [in Ukrainian].

Надходження рукопису до журналу: 25.04.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 21.05.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.02>

УДК 336.1:502.17(477)

Олеся АНДРУЩЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки та підприємництва

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-0002-3005-5198

email: o.andrushchenko@onu.edu.ua

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТИМУЛЮВАННЯ ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ ПРИРОДООХОРОНИХ ПРОЄКТІВ В УКРАЇНІ

Анотація

Актуальність. Глобальні кліматичні зміни, масштабне антропогенне навантаження на довкілля та необхідність переходу до засад сталого розвитку вимагають трансформації системи природоохоронного фінансування. У цих умовах «зелене» фінансування постає фундаментальним макроекономічним інструментом забезпечення екологічної безпеки та перетворення «коричневих» моделей господарювання у циркулярні.

Для України актуальність дослідження фінансово-економічного інструментарію стимулювання екологічних інвестицій стає дедалі важливішою. З огляду на обмеженість ресурсів державного та місцевих бюджетів, традиційні фінансові механізми не здатні повною мірою покрити дефіцит капіталу для реалізації природоохоронних проєктів. Виникає гостра потреба у розробці, адаптації та впровадженні інноваційного фінансово-економічного інструментарію, що дозволить створити сприятливий інвестиційний клімат, мінімізувати ризики для приватних інвесторів та забезпечити цільове фінансування екологічного відродження України.

Мета дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективного фінансово-економічного інструментарію стимулювання зеленого фінансування природоохоронних проєктів.

Методи дослідження. При написанні статті було використано: метод системного та порівняльного аналізу в дослідженні сучасних поглядів на поняття «зелене фінансування»; статистичний та економічний методи для оцінки динаміки і структури фінансування природоохоронних заходів в Україні; абстрактно-логічний метод для узагальнення висновків та розробки практичних рекомендацій.

Отримані результати. Систематизовано та класифіковано сучасний фінансово-економічний інструментарій стимулювання зеленого фінансування за функціональним призначенням. Здійснено компаративний аналіз динаміки викидів CO₂ в Україні та країнах ЄС, який підтвердив гіпотезу про вимушений, структурно-кризовий характер вітчизняної декарбонізації. Проведено моніторинг структури та обсягів залучення міжнародного капіталу в екологічні проєкти України за період 2023-2025 роки, що дозволило виявити значне зростання обсягів зеленого інвестування в умовах воєнного стану внаслідок зміни донорських пріоритетів.

Практична цінність роботи. Результати проведеного дослідження можуть бути використанні органами державної влади при розробці національної стратегії екологічного

відновлення, адаптації європейського законодавства, а також вітчизняними фінансовими інституціями для формування привабливого середовища для залучення реальних «зелених» інвестицій.

Висновки. Доведено, що формування незалежної структури «зеленого» фінансування є базовою передумовою переходу України від кризи до системної низьковуглецевої модернізації економіки. Обґрунтовано, що подолання інструментального бар'єру потребує заміщення адміністративного примусу дієвими ринковими важелями, зокрема, впровадженням пільгового еко-кредитування, розбудовою ринку зелених облігацій та інтеграцією системи торгівлі квотами на викиди за європейськими стандартами. Це дозволить не лише мінімізувати екологічні ризики, а також зменшити вплив зміни клімату на навколишнє середовище.

Ключові слова: Європейський Зелений курс, зелена економіка, зелене фінансування, фінансові інструменти, природоохоронні проєкти, інвестиції, енергоефективність.

UDC 336.1:502.17(477)

Olesia ANDRUSHCHENKO,

Candidate of Economic Sciences, Associate professor,
Associate Professor of the Department
of Economics and Entrepreneurship
Odesa I. I. Mechnykov National University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0002-3005-5198
email: o.andrushchenko@onu.edu.ua

FINANCIAL AND ECONOMIC TOOLS FOR PROMOTING GREEN FINANCING OF ENVIRONMENTAL PROTECTION PROJECTS IN UKRAINE

Abstract

Relevance. Global climate change, large-scale anthropogenic load on the environment and the need to transition to the principles of sustainable development require the transformation of the environmental financial system. In these conditions, "green" financing appears as a fundamental macroeconomic tool for ensuring environmental safety and transforming "brown" business models into circular ones.

For Ukraine, the relevance of studying financial and economic tools for stimulating environmental investments is becoming increasingly important. Given the limited resources of state and local budgets, traditional financial mechanisms are not able to fully cover the capital deficit for the implementation of environmental projects. There is an urgent need to develop, adapt and implement innovative financial and economic tools that will create a favorable investment climate, minimize risks for private investors and provide targeted financing for the ecological revival of Ukraine.

The purpose of the article is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for the formation of effective financial and economic tools for stimulating green financing in environmental projects.

Methods. When writing the article, the method of systemic and comparative analysis was used to study modern views on the concept of "green financing", statistical and economic methods were used

to assess the dynamics and structure of financing environmental measures in Ukraine, and the abstract-logical method was used to summarize conclusions and develop practical recommendations.

Results. The modern financial and economic tools for stimulating green financing were systematized and classified according to their systematic purpose. A comparative analysis of the dynamics of CO₂ emissions in Ukraine and the EU countries was carried out, which confirmed the hypothesis of the forced, structural and crisis nature of domestic decarbonization. The structure and volumes of international capital attraction in environmental projects of Ukraine for the period 2023-2025 were monitored, which made it possible to identify an anomalous growth in the volumes of green investment under martial law conditions due to a change in donor priorities.

Practical value of the study. The results of the study can be used by state authorities in developing a national strategy for ecological recovery, adapting European legislation, as well as by domestic financial institutions to form an attractive environment for attracting real «green» investments.

Conclusions. It is proven that the formation of an independent structure of "green" financing is a basic prerequisite for Ukraine's transition from crisis to systemic low-carbon modernization of the economy. It is substantiated that overcoming the instrumental barrier requires replacing administrative coercion with effective market levers, in particular, the introduction of preferential eco-lending, the development of a green bond market and the integration of emission trading systems according to European standards. This will not only minimize environmental risks, but also reduce the impact of climate change on the environment.

Keywords: European Green Deal, green economy, green financing, financial instruments, environmental projects, investments, energy efficiency.

Вступ. Забезпечення балансу між економічним зростанням та збереженням навколишнього природного середовища є ключовим викликом для сучасної державної політики. «Зелені» фінанси постають фундаментальним макроекономічним механізмом подолання глобальних екологічних криз, а також дієвим інструментом забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку територій, які зазнають найбільшого антропогенного та деструктивного впливу.

Відповідно до оцінки експертів ООН, глобальний перехід до моделі «зеленої економіки» та вирішення гострих екологічних проблем вимагає акумулювання значних інвестиційних ресурсів, сукупний обсяг яких до 2030 року має скласти від 20 до 35 трлн дол. США. Орієнтовно 50% цих інвестиційних ресурсів передбачається спрямувати на об'єкти відновлювальної енергетики та зелену інфраструктуру, близько 20% – на заходи з мінімізації наслідків зміни клімату, а 3-5 % – на потреби екологічного агровиробництва [1]. Масштабність необхідних залучень актуалізує впровадження Європейського зеленого курсу (European Green Deal), метою якого є формування конкурентоспроможної, декарбонізованої та ресурсоефективної економічної системи шляхом інтеграції екологічних критеріїв (ESG-принципи) у процеси прийняття інвестиційних рішень.

Для України розбудова дієвого фінансово-економічного інструментарію стимулювання «зеленого» фінансування набуває критичного значення. Довгий час природоохоронна діяльність у державі фінансувалася переважно за залишковим

принципом із бюджетних джерел, що призвело до накопичення системних деструктивних тенденцій. На сучасному етапі потреба у фінансовому забезпеченні природоохоронних проєктів суттєво загострилася внаслідок загальних збитків, завданих екосистемам та інфраструктурі в результаті воєнних дій в нашій країні.

За умов глибокого дефіциту бюджетних ресурсів традиційні моделі фінансування демонструють обмежену ефективність. Попри наявність певних законодавчих зрушень, вітчизняна система екологічного інвестування залишається фрагментарною, а стимули для суб'єктів господарювання – недостатніми. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність комплексного переосмислення наявних фінансових важелів та формування оновленого інструментарію стимулювання еко-інвестицій в сучасних реаліях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових доробок за тематикою екологізації економіки, сталого розвитку та формування фінансових важелів екологічного управління показав наявність значної кількості праць – від класичних фундаментальних теорій до новітніх наукових досліджень, в яких висвітлюються питання еволюції фінансових ринків під впливом кліматичних змін, аналізуються механізми та інструменти адаптації фінансових систем до ESG-критеріїв (екологічне, соціальне та корпоративне управління).

У наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених аналізується вплив екологічних податків, зелених облігацій, пільгового кредитування та грантової підтримки щодо формування ефективних стратегій фінансування природоохоронної діяльності [2-5]. Але сучасні вимоги екологічної безпеки, необхідність повоєнного відновлення України на засадах Green Deal та постійні трансформації фінансових ринків вимагають оновлення наукових підходів до формування цілісного фінансово-економічного інструментарію, який би був спрямований на стимулювання залучення приватного та міжнародного капіталу в екологічні проєкти, саме в сучасних умовах євроінтеграції та глобальних кліматичних змін

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективного фінансово-економічного інструментарію стимулювання зеленого фінансування в природоохоронні проєкти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне співробітництво між Україною та Європейським Союзом у сфері захисту довкілля не лише сприяє гармонізації національної екологічної політики із європейськими стандартами, а й формує фундаментальне інституційне підґрунтя для становлення вітчизняного ринку «зелених» фінансів. Відповідно до концептуальних засад екологічного розвитку, досягнення кліматичної нейтральності України до 2050–2070 років передбачає глибоку структурну перебудову паливно-енергетичного комплексу, зокрема шляхом декарбонізації та збільшення частки відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) у загальному енергобалансі до 70%.

За попередніми макроекономічними оцінками, реалізація такої масштабної технологічної трансформації вимагатиме щорічного залучення інвестиційних ресурсів в обсязі орієнтовно 5% від валового внутрішнього продукту (ВВП) країни. Очевидно, що забезпечення такої високої капіталомісткості є недостатньою виключно за рахунок дефіцитних державних асигнувань. Це актуалізує пошук нових мобільних інструментів та механізмів державного-приватного партнерства (ДПП), які б володіли високим рівнем прозорості та інвестиційної привабливості для внутрішніх і міжнародних інвесторів.

У межах сучасної парадигми сталого розвитку «зелені» фінанси виконують подвійну регуляторну функцію: з одного боку, вони виступають превентивним економічним інструментом мінімізації екологічних збитків від кліматичних змін, а з іншого – діють як безпосередній каталізатор екологічного зростання шляхом цільового перерозподілу капіталу. До базових структурних елементів ринку сталого фінансування, які потребують першочергового розвитку та стимулювання в Україні, належать: «зелені» цінні папери (зокрема, муніципальні та корпоративні облігації), спеціалізовані екологічні фонди, інноваційні джерела банківського кредитування, механізми вуглецевого фінансування та прямі «зелені» інвестиції.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) зазначає, що «зелені фінанси – це фінансування для «досягнення економічного зростання при одночасному скороченні забруднення та викидів парникових газів (ПГ), мінімізації відходів і підвищення ефективності використання природних ресурсів» [2].

Міжнародна організація комісій з цінних паперів (IOSCO) визначає «зелене фінансування як фінансування проєктів і ініціатив, які мають позитивний вплив на навколишнє середовище або сприяють досягненню цілей сталого розвитку, таких як зменшення викидів парникових газів, збереження біорізноманіття та зменшення екологічних ризиків [3].

На основі дослідження європейської нормативної бази, що стосується питань реалізації Європейського Зеленого Курсу, поняття «зелені» фінанси узагальнено слід трактувати як сукупність грошових відносин між окремими державами світу, а також всередині держав з приводу застосування фінансових важелів, інструментів, норм і нормативів, які сприяють збереженню і покращенню кліматичних умов з метою належного відтворення факторів виробництва.

Фінансова ініціатива ЮНЕП (UNEP FI) надає наступне визначення, що «зелений фінансовий сектор як сегмент ринку, що включає інструменти та послуги, які сприяють фінансуванню екологічно відповідальних і стійких проєктів, зокрема через відповідальне інвестування та екологічне управління ризиками» [4].

Таким чином, розмаїття підходів міжнародних організацій до трактування сутності «зелені» фінанси підкреслює спрямованість фінансових ресурсів на зниження екологічних ризиків та мінімізацію негативного впливу на клімат.

Водночас ефективне функціонування ринку зелених фінансів неможливе без чітко налаштованої системи стимулів та регуляторних важелів.

У цьому контексті дослідження структури фінансово-економічного інструментарію стимулювання екологічних інвестицій вимагає першочергової систематизації його базових елементів, визначення їхнього інституційного підґрунтя та термінологічної визначеності. Сучасний етап трансформації світової фінансової системи характеризується становленням нової парадигми економічного розвитку – «зеленого» переходу, який інтегрує екологічну стійкість, кліматичну нейтральність та довгострокове еколого-економічне зростання. Зазначений підхід виступає одним із ключових важелів структурних перетворень на глобальному та національному рівні.

Отже, зелені фінанси постають базовим фінансово-економічним інструментом, що забезпечує імплементацію міжнародних зобов'язань. Зокрема, положення Паризької угоди та Цілі сталого розвитку ООН безпосередньо стимулюють трансформацію інвестиційних стратегій суб'єктів господарювання, фокусуючи їх на принципах екологічності, соціальної та управлінської відповідальності (ESG-критеріях). Для України, з огляду на євроінтеграційний вектор, невід'ємною умовою формування дієвого інструментарію екологічного розвитку є адаптація ключових європейських директив та інтеграція принципів сталого фінансування і зеленого відновлення у вітчизняний регуляторний простір [5].

У науковому дискусії фінансово-економічний інструментарій стимулювання природоохоронної діяльності доцільно розглядати як цілісну синергетичну систему, елементи якої традиційно поділяють на наступні групи:

- фінансово-монетарні (кредити, інвестиції, облігації);
- економіко-фіскальні (екологічні податки, субсидії, пільги)

Проте специфіка фінансування сучасних екологічних проєктів вимагає їхньої комплексної класифікації за функціональним призначенням та джерелами формування капіталу (табл.1).

Таблиця 1

Фінансово-економічний інструментарій стимулювання «зеленого» фінансування

№	Інструменти	Складники	Призначення	Приклади
1	Фіскально-податкові	Екологічні податки (на викиди CO ₂), податкові пільги для еко-модернізації, прискорена амортизація	Примус до декарбонізації через фінансовий тиск та вивільнення внутрішнього капіталу підприємств для еко-інновацій	Швеція, Фінляндія (найвища ефективність податку на вуглець); Німеччина (податкові вирахування для енергоефективного бізнесу)

№	Інструменти	Складники	Призначення	Приклади
		зеленого обладнання		
2	Кредитно-монетарні	Пільгове еко-кредитування, субсидування % ставок за «зеленими» позиками, цільове рефінансування центральними банками	Зниження вартості запозиченого капіталу для реалізації капіталомістких природоохоронних проєктів	<i>Франція</i> (активна підтримка еко-позик через Bpifrance); <i>Китай</i> (розгалужена система зеленого рефінансування People's Bank of China)
3	Ринково-інвестиційні	Суверенні та корпоративні «зелені» облігації, вуглецеві кредити, функціонування систем торгівлі квотами на викиди	Залучення масштабного зовнішнього приватного та інституційного капіталу через фондові ринки.	<i>Нідерланди, Польща</i> (лідери за випусками «зелених» облігацій); <i>країни ЄС</i> (загальноєвропейська система торгівлі викидами)
4	Інституційно-фондові	Державні екологічні фонди, прямі цільові субсидії, гранти міжнародних фінансових інституцій	Акумуляування та пряме розподілення фінансових ресурсів на некомерційні або стратегічні еко-проєкти	<i>Польща</i> (Національний фонд охорони довкілля та водного господарства); <i>Данія</i> (державні гранти на «зелені стартапи»)

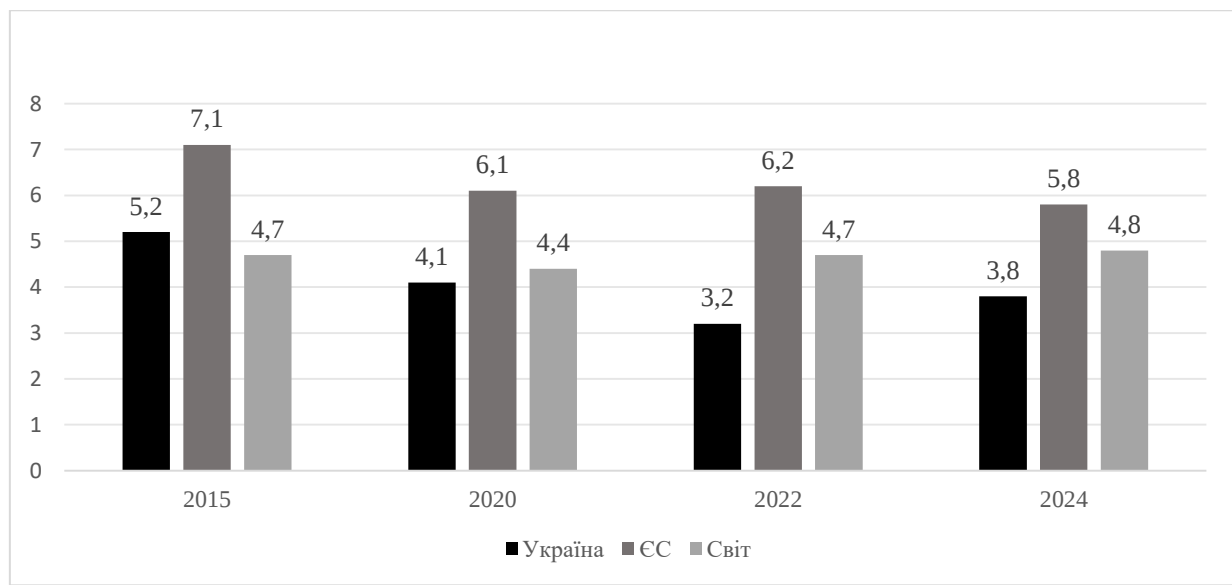
Джерело: згруповано автором за даними [6-13]

Як свідчить передова міжнародна практика, ефективне функціонування фінансово-економічних важелів дозволяє розвиненим країнам не лише залучати приватний капітал, а й досягати реальних результатів у сфері декарбонізації національних економік. Натомість в Україні зазначена модель інструментарію на сьогодні реалізована лише частково та фрагментарно. Тривала відсутність дієвих монетарних стимулів, слабкість ринку корпоративних зелених облігацій та фіскальна орієнтація екологічного оподаткування зумовлюють високу інерційність вітчизняної системи природокористування.

Прямим наслідком такої інструментальної деформації є недостатні темпи зниження антропогенного навантаження на довкілля. Для об'єктивної оцінки результативності екологічної політики та визначення масштабів «зеленого» фінансування доцільно проаналізувати динаміку емісії парникових газів.

Порівняння викидів CO₂ на душу населення є одним з найбільш об'єктивних показників антропогенного навантаження, оскільки воно нівелює різницю в масштабах економік та кількості населення досліджуваних суб'єктів. Динаміку порівняння обсягів викидів CO₂ на душу населення в Україні, країнах Європейського Союзу та у світі за період 2015–2025 років наведено на рис. 1.

Аналіз даних, наведених на рис.1 засвідчує наявність суттєвих розбіжностей у траєкторіях декарбонізації України та країнах ЄС, що безпосередньо корелює з рівнем розвитку національних систем «зеленого» фінансування. Показник емісії на рівні 3,2 т CO₂ на особу для України в 2022 році став історичним мінімумом. Така динаміка була зумовлена не системними екологічними реформами чи впровадженням інноваційних технологій, а форс-мажорними обставинами: зупинкою промислових гігантів металургійного сектору, загальним спадом ділової активності та глибокою енергетичною кризою, спричиненою руйнацією інфраструктури внаслідок воєнних дій. Тобто відбулася вимушена, структурно-кризова декарбонізація.



*Рис. 1 Динаміка викидів CO₂ на душу населення, 2015-2024 рр.
(тонн/особу) [14]*

Поступове збільшення обсягів викидів до 3,8 т на особу у 2024 році пов'язане з процесами адаптації бізнесу та початком відновлення. Зокрема, критичним фактором декарбонізаційного регресу стало масове використання дизельних та бензинових генераторів суб'єктами господарювання у періоди жорсткого дефіциту в енергосистемі. З позицій дослідження фінансових механізмів, цей стрибок яскраво демонструє інструментальний вакуум в Україні: за умов відсутності доступного пільгового еко-кредитування та цільових

державних субсидій на придбання промислових систем накопичення енергій або сонячних станцій для бізнесу, підприємства були змушені обирати найбільш екологічно брудні, але фінансово доступні стратегії виживання.

Натомість країни ЄС демонструє найбільш стабільне та системне скорочення питомих викидів (із 7,1 т у 2015 році до 5,8 т у 2024 році). Висока ефективність європейської моделі полягає в тому, що зниження емісії відбувається на тлі економічного зростання. Це є прямим результатом зрілості та синергії фінансово-економічного інструментарію: жорсткий фіскальний тиск загальноєвропейської системи торгівлі викидами (EU ETS) змушує капітал перетікати у чисті технології, а колосальні обсяги акумульованих ресурсів через «зелені» облігації та фонди дозволяють масово субсидувати впровадження ВДЕ та проєкти енергоефективності.

Таким чином, якщо нижні питомі викиди України порівняно з країнами ЄС забезпечуються переважно деструктивним скороченням промислової бази, то європейський досвід доводить, що довгострокова кліматична нейтральність можлива лише за умови заміщення адміністративного примусу дієвими ринковими та кредитно-монетарними стимулами. Отримані результати підтверджують гіпотезу дослідження щодо критичної необхідності формування суверенної архітектури «зеленого» фінансування для забезпечення реальної, а не вимушеної модернізації України.

Разом з тим, декарбонізація національної економіки та реалізація екологічних імперативів критично залежать від стабільного інвестиційного забезпечення.

Сьогодні, в умовах воєнного стану в Україні, внутрішні бюджетні асигнування акумулюються переважно у секторі національної безпеки та оборони, а іноземні інвестори стримуються високими безпековими ризиками. На противагу цьому, вітчизняний зелений фінансовий ринок продемонстрував аномальну динаміку. Протягом 2023-2025 років сукупний обсяг зелених інвестицій в Україні перевищив показники довоєнного періоду у 4-5 разів. Така тенденція зумовлена переорієнтацією міжнародних донорів на концепцію сталого екологічного відновлення, що передбачає розбудову децентралізованої, низьковуглецевої енергетичної системи із залученням потенціалу територіальних громад, приватного бізнесу та міжнародних партнерів.

Для детальнішого розуміння масштабів залучення капіталу та пріоритетів фінансування екологічних ініціатив доцільно систематизувати ключові показники інвестиційного процесу. Узагальнену структуру та обсяги фінансової підтримки за основними напрямками відновлення національної економіки наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Фінансування «зелених» проєктів в Україні (2023-2025 роки)

№	Основні напрями	Партнери	Проєкти	Обсяг фінансування
1	Декарбонізація, енергоефективність	ЄС (Ukraine Facility)	Відновлення зрошення 200–300 тис. га, +15-20 ВДЕ.	8-24 млрд євро
2	Модернізація мереж, ВДЕ, енергоефективність	ЄБРР	1,2 ГВт нових потужностей ВДЕ	3,2 млрд євро
3	Сонячна/вітрова енергетика, агро, біогаз	Світовий банк/ IFC	2,8 млрд дол. приватних інвестицій	1,8 млрд дол. США
4	Енергоефективність, ВДЕ	Німеччина (KfW, GIZ)	Модернізація 150 тис. домогосподарств	800 млн євро
5	Адаптація до змін клімату	Франція (AFD)	Відновлення дамб, захист від повеней	450 млн євро
6	Сонячні ферми, енергоефективність	США (USAID, DFC)	600 МВт сонячних потужностей	1,1 млрд дол. США
7	Зелений транспорт, енергоефективність	Велика Британія (UK Export Finance)	Модернізація громадського транспорту	550 млн фунтів
8	Енергоефективність у промисловості	Японія (JICA)	Модернізація 40 промислових об'єктів	350 млн дол. США
9	Сонячні ферми, інфраструктура ВДЕ	Китай (Green Belt and Road)	1,5 ГВт сонячних потужностей	1,2 млрд дол. США
10	Скорочення викидів метану	Global Methane Pledge (Німеччина, США)	Моніторинг і скорочення метану в агро та енергетиці	120 млн дол. США

Джерело: сформовано автором[15-18]

Висновки та перспективи подальших досліджень. Формування ефективного фінансово-економічного інструментарію стимулювання «зеленого» фінансування є фундаментальною передумовою для успішної екологічної модернізації та повоєнного відновлення України в межах Європейського зеленого курсу. Проведений аналіз свідчить, що сталий розвиток потребує збалансованого поєднання фіскально-податкових, кредитно-монетарних, ринково-інвестиційних та інституційних елементів. Проте сучасний стан вітчизняного регуляторного середовища характеризується відсутністю належного інструментарію. Зафіксоване в Україні зниження обсягів викидів CO₂ зумовлене воєнною руйнацією

промислової бази та спадом ділової активності, а не впровадженням інноваційних технологій. Крім того, подальший регрес декарбонізації через вимушене масове використання бізнесом дизельних і бензинових генераторів під час енергетичної кризи підтвердив повну відсутність доступних внутрішніх ринкових стимулів (еко-кредитування чи цільового субсидування систем накопичення енергії та відновлюваних джерел енергії).

Водночас вітчизняний зелений фінансовий ринок продемонстрував позитивну динаміку, що зумовлена масштабною переорієнтацією міжнародних донорів на фінансування децентралізованих низьковуглецевих проєктів, модернізацію мереж та підвищення промислової енергоефективності. Проте виникає об'єктивна необхідність побудови національної системи «зеленого» фінансування, яка базуватиметься на гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, поступовому впровадженні національної системи торгівлі викидами, розвитку ринку муніципальних і корпоративних зелених облігацій, а також активізації механізмів державного-приватного партнерства. Лише впровадження кредитно-монетарних та інвестиційних стимулів дозволить трансформувати вимушене скорочення антропогенного навантаження на процес повноцінної інтеграції України до європейського економічного й екологічного простору.

Список використаної літератури

1. *Word Investment Report 2023 : Investing in Sustainable Energy for All* : United Nations Conference on Trade and Development. New York : United Nations Publications, 2023. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf.
2. Wu H. Evaluating the role of renewable energy investment resources and green finance on the economic performance : Evidence from OECD economies. *Resources Policy*. 2023. Vol. 80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.103149>.
3. Намонюк В. Є. Архітектура зеленого фінансування повоєнної відбудови України : інструменти та інституційні механізми. *Інвестиції : практика та досвід*. 2026. № 4. С. 144-149. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.144>.
4. *Greening the Financial Sector : How to Mainstream Environmental Finance in Developing Countries* / ed. By Doris Köhn. Springer Berlin, Heidelberg. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-05087-9>.
5. Андрущенко О. С. «Зелені» фінанси як сучасний інструмент забезпечення фінансування природоохоронних заходів. *Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., 14 лист. 2024 р. Одеса. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 294-298. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-438-5-81>.
6. State and Trends Carbon Pricing Dashboard. *World Bank Group*. 2025. URL: <https://carbonpricingdashboard.worldbank.org>.

7. Climate Action Programme 2030. *Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action of Germany*. Berlin, 2021. URL: <https://www.bmwk.de>.
8. Climate Plan : Bpifrance's actions for the green transition. *Bpifrance*. Paris, 2023. URL: <https://www.bpifrance.com>.
9. Green Finance in China : Progress and Next Steps. *People's Bank of China & UNEP Inquiry*. 2024. URL: <https://www.pbc.gov.cn>.
10. EU Emissions Trading System (EU ETS). *European Commission*. Brussels, 2024. URL: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets_en.
11. Green Bond Framework. *Ministry of Finance of the Republic of Poland*. Warsaw, 2022. URL: <https://www.gov.pl/web/finance>.
12. Green Bond Report. *Dutch State Treasury Agency (DSTA)*. The Hague, 2024. URL: <https://www.dsta.nl>.
13. Strategy of the National Fund for Environmental Protection and Water Management for the years 2021–2027. *NFOŚiGW*. Warsaw, 2021. URL: <https://www.gov.pl/web/nfosigw>.
14. EDGAR – Emissions Database for Global Atmospheric Research. *European Commission Joint Research Centre*. (n.d.). URL: <https://edgar.jrc.ec.europa.eu>
15. Джерела Зеленого Фінансування : Ukraine Investment Framework. *DiXi Group*. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/green-financing-uif-a4.pdf>.
16. Renewable Energy Deployment in Post-Conflict Settings : Ukraine Focus. *IRENA*. Abu Dhabi, 2026. <https://www.irena.org>.
17. Зелене відновлення України : керівні принципи та інструменти для тих, хто ухвалює рішення. *UNPD*. 2023. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf>.
18. Ukraine Response : Action Needed to Enhance Oversight of Energy Procurements. *USAID*. URL: <https://oig.usaid.gov/>

References

1. *World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All*. (2023). New York : United Nations Publications. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf
2. Wu, H. (2023). Evaluating the role of renewable energy investment resources and green finance on the economic performance: Evidence from OECD economies. *Resources Policy*, 80. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.103149>
3. Namoniuk, V. (2026). Green financing architecture for Ukraine's post-war reconstruction: instruments and institutional mechanisms. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, 4, 144-149. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.144> [in Ukrainian].

4. Köhn, D. (Ed.). (2012) *Greening the Financial Sector: How to Mainstream Environmental Finance in Developing Countries*. Springer Berlin, Heidelberg. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-05087-9>
5. Andrushchenko, O. (2024). «Green» finance as a modern tool for financing environmental protection measures. *Strategic priorities of socio-economic development in the conditions of institutional transformations of the global environment* (pp. 294-298). Lviv-Torun: Liha-Pres.. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-438-5-81> [in Ukrainian].
6. World Bank Group. (2025). *State and Trends Carbon Pricing Dashboard*. <https://carbonpricingdashboard.worldbank.org>
7. Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action of Germany. (2021). *Climate Action Programme 2030*. <https://www.bmwk.de>
8. Bpifrance. (2023). *Climate Plan: Bpifrance's actions for the green transition*. <https://www.bpifrance.com>
9. People's Bank of China & UNEP Inquiry. (2024). *Green Finance in China: Progress and Next Steps*. <https://www.pbc.gov.cn>
10. European Commission. (2024). *EU Emissions Trading System (EU ETS)*. https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets_en
11. Ministry of Finance of the Republic of Poland. (2022). *Green Bond Framework*. <https://www.gov.pl/web/finance>
12. Dutch State Treasury Agency (DSTA). (2024). *Green Bond Report*. <https://www.dsta.nl>
13. NFOŚiGW. (2021). *Strategy of the National Fund for Environmental Protection and Water Management for the years 2021–2027*. <https://www.gov.pl/web/nfosigw>
14. European Commission Joint Research Centre. (n.d.). *EDGAR – Emissions Database for Global Atmospheric Research*. <https://edgar.jrc.ec.europa.eu>
15. DiXi Group. (n.d.). *Sources of Green Financing: Ukraine Investment Framework*. <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/green-financing-uif-a4.pdf> [in Ukrainian].
16. IRENA. (2026). *Renewable Energy Deployment in Post-Conflict Settings: Ukraine Focus*. <https://www.irena.org>
17. UNPD. (2023). *Green recovery of Ukraine: guidelines and tools for decision-makers*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf> [in Ukrainian].
18. USAID (n.d.). *Ukraine Response: Action Needed to Enhance Oversight of Energy Procurements*. <https://oig.usaid.gov/>

Надходження рукопису до журналу: 29.04.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 24.05.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.03>

УДК 658.87:005.21:005.336:004

Богдан БРАТАЩУК,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Державного торговельно-економічного університету, м.Київ, Україна
ORCID 0009-0005-8487-9175
email: b.bratashchuk@knute.edu.ua

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ: МЕТРИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Анотація

Актуальність. Глобальні технологічні трансформації кардинально змінюють підходи до стратегічного управління підприємствами торгівлі, зумовлюючи їх перехід від багатоканальних операційних систем до безшовної омніканальної екосистеми. Це потребує релевантних інструментів для об'єктивного вимірювання результативності зазначених процесів і формування інтегрованої системи метрик результативності як основи Data-driven стратегії управління цифровою адаптацією.

Метою статті є наукове обґрунтування необхідності формування стратегії управління цифровою адаптацією підприємств торгівлі і розробки інтегрованої системи метрик результативності її реалізації, що базується на синергії технологічних, фінансових, поведінкових та організаційних індикаторів.

Методи дослідження: абстрактно-логічний метод, аналіз та синтез для вивчення еволюції наукових підходів до цифрової трансформації підприємств торгівлі; системний підхід для дослідження омніканального торговельного середовища як цілісної відкритої екосистеми; концептуальне моделювання для обґрунтування механізму практичної імплементації розробленої системи шляхом побудови архітектури інтерактивного управлінського BI-дашборду.

Наукова новизна полягає у розробці багатокритеріальної системи метрик результативності цифрової адаптації підприємств торгівлі, яка долає фрагментованість традиційної аналітики шляхом інтеграції індикаторів технологізації фізичного простору, юніт-економіки, омніканальної фінансової синергії та організаційного Agile-реінжинірингу в єдину Data-driven архітектуру.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці прикладної багатокритеріальної системи метрик з подальшим проєктуванням архітектури автоматизованого BI-дашборду управління омніканальним підприємством торгівлі у реальному часі.

Висновки. Дослідження виявило, що перехід до запропонованої інтегрованої системи метрик, імplementованої через BI-дашборди, дозволяє подолати обмеженість традиційної канальної аналітики та забезпечити ефективне управління цифровою адаптацією омніканального підприємства торгівлі на основі Data-driven підходу.

Ключові слова: стратегія управління, цифрова адаптація, омніканальність, метрики результативності, цифрова зрілість, управління на основі даних, Agile-трансформація, роздрібна торгівля.

UDC 658.87:005.21:005.336:004

Bohdan BRATASHCHUK,
postgraduate student
of the educational program Management,
State University of Trade and Economics
ORCID 0009-0005-8487-9175
email: b.bratashchuk@knute.edu.ua

STRATEGY FOR MANAGING DIGITAL ADAPTATION OF ENTERPRISES: PERFORMANCE METRICS

Abstract

Relevance. Global technological transformations are fundamentally changing approaches to the strategic management of trade enterprises, driving their transition from multichannel operating systems to seamless omnichannel ecosystems. This transformation requires relevant tools for the objective measurement of the effectiveness of these processes and the development of an integrated performance metrics system as the foundation of a data-driven strategy for managing digital adaptation.

The purpose of the article is to provide a scientific substantiation of the necessity to develop a digital adaptation management strategy for trade enterprises and to design an integrated system of performance metrics for its implementation, based on the synergy of technological, financial, behavioral, and organizational indicators.

Research methods. The study employs the abstract-logical method, analysis and synthesis to examine the evolution of scientific approaches to the digital transformation of trade enterprises; a systems approach to investigate the omnichannel retail environment as an integrated open ecosystem; and conceptual modeling to substantiate the mechanism for the practical implementation of the proposed system through the development of an interactive managerial BI dashboard architecture.

Scientific novelty lies in the development of a multicriteria system of performance metrics for the digital adaptation of trade enterprises, which overcomes the fragmentation of traditional analytics by integrating indicators of physical space technologization, unit economics, omnichannel financial synergy, and organizational Agile reengineering into a unified data-driven architecture.

Practical significance of the obtained results consists in the development of an applied multicriteria system of metrics and the subsequent design of an automated BI dashboard architecture for real-time management of an omnichannel trade enterprise.

Conclusions. The study revealed that the transition to the proposed integrated system of metrics, implemented through BI dashboards, makes it possible to overcome the limitations of traditional channel-based analytics and ensure effective management of the digital adaptation of an omnichannel trade enterprise based on a data-driven approach.

Key words: management strategy, digital adaptation, omnichannel, performance metrics, digital maturity, data-driven management, Agile transformation, retail.

Вступ. Глобальні технологічні трансформації кардинально змінюють підходи до стратегічного управління підприємствами торгівлі, зумовлюючи їх перехід від багатоканальних операційних систем до безшовної омніканальної

екосистеми. Це супроводжується масштабними інвестиціями в технологізацію фізичних просторів, електронну комерцію та організаційний реінжиніринг. Проте на практиці топменеджмент стикається з проблемою відсутності релевантних інструментів для об'єктивного вимірювання результативності зазначених процесів. Традиційні фінансові показники та ізольовані канальні метрики втрачають свою репрезентативність, оскільки не здатні відобразити синергетичний ефект перехресного взаємовпливу офлайн та онлайн каналів. Відтак, формування інтегрованої системи метрик результативності як основи Data-driven стратегії управління цифровою адаптацією є актуальним науково-практичним завданням для сучасного ритейлу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблематики стратегічного управління цифровою трансформацією спирається на праці провідних світових вчених. Концепцію технологізації фізичного простору (Store-Tech) та її вплив на операційну ефективність підприємства торгівлі розкрито у дослідженнях Д. Гревала [1]. Питання еволюції клієнтського досвіду та поведінкової економіки цифрових каналів висвітлено К. Лемоном та П. Верхуфом [2], а концептуальний перехід до омніканальної синергії розглядається у роботах послідовників цього наукового напрямку [3; 4].

Стратегії цифрових перетворень детально проаналізовані І. Себастьян та Дж. Росс [5], які довели необхідність розподілення стратегій залучення клієнтів (Customer Engagement) та оцифрування операцій (Digitized Solutions). Окремої уваги заслуговують дослідження організаційного реінжинірингу та гнучкого адаптивного управління, що викладені у фундаментальних працях Д. Рігбі та співавторів [6; 7]. Незважаючи на значний масив досліджень, існуючі підходи до оцінки результативності цифрової адаптації підприємств торгівлі здебільшого характеризуються фрагментарністю, подолання якої потребує формування багатокритеріальної інтегрованої системи метрик.

Метою статті є наукове обґрунтування необхідності формування стратегії управління цифровою адаптацією підприємств торгівлі і розробки інтегрованої системи метрик результативності її реалізації, що базується на синергії технологічних, фінансових, поведінкових та організаційних індикаторів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка та реалізація стратегії управління цифровою адаптацією підприємства є багатовимірним процесом, що вимагає узгодження технологічних інновацій із загальними стратегічними цілями бізнесу. Стратегія цифрової адаптації має охоплювати чотири ключові виміри: використання новітніх технологій, зміни у механізмах створення вартості, структурні організаційні зміни та фінансову підтримку ініціатив [8]. Успішне впровадження такої стратегії базується на поетапному підході, який включає діагностування потенціалу цифрової адаптації, визначення пріоритетних напрямів цифровізації, розробку стратегічної дорожньої карти та моніторинг результативності у процесі імплементації змін [3]. Важливою умовою при цьому є

перехід від реактивного до проактивного управління, де цифрова адаптація розглядається не як одноразовий проєкт, а як безперервний процес організаційного навчання і розвитку.

Новітня стратегія цифрової адаптації в ритейлі базується на концепції «Phygital», яка передбачає повну інтеграцію фізичного досвіду покупок із цифровими екосистемами. Підприємство роздрібної торгівлі стає цифровою платформою, де кожен елемент інфраструктури від «розумних» полиць до мобільних додатків генерує дані для оптимізації бізнес-процесів [1]. Тому стратегія впровадження передбачає не лише оцифрування окремих каналів, а створення безшовного «клієнтського шляху» та стратегічної дорожньої карти, де перехід між фізичним магазином, сайтом і додатком є прозорим для споживача та аналітичних систем продавця [3].

Слід зазначити, що дорожня карта цифрової адаптації – це не просто графік окремих технологічних проєктів, а комплексний навігаційний документ, що узгоджує впровадження технологій (вебсайтів, додатків, Store-Tech) із бізнес-процесами, бюджетами та можливими змінами в організаційній структурі підприємства. Вона перетворює абстрактну стратегію на послідовність керованих кроків, де кожен етап створює цінність і готує підґрунтя для наступного. Дорожня карта наочно демонструє, що цифрова адаптація є ітеративним процесом, де базовим рівнем виступає інтеграція баз даних, а вершиною – перехід до інтелектуального управління на базі штучного інтелекту, при цьому організаційна гнучкість та постійний аудит за допомогою системи метрик супроводжують стратегію на кожному з її рівнів.

Першим базовим рівнем, який формує основу всієї подальшої архітектури, є створення цифрового фундаменту. На цьому етапі підприємство вирішує проблему фрагментованості інформації (подолання ізольованості даних) шляхом міграції IT-інфраструктури у хмарне середовище та впровадження єдиних систем управління ресурсами (ERP) і взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Лише наявність централізованого єдиного джерела інформації про залишки товарів, транзакції та клієнтів дозволить перейти на наступні рівні.

Спираючись на сформований масив даних, виконується *другий рівень* дорожньої карти, де відбувається об'єднання онлайн та офлайн каналів і реалізується омніканальна синхронізація. Цей рівень спрямований на інтеграцію цифрових точок дотику зі споживачем (вебсайту, мобільного додатку, соціальних мереж) із фізичними процесами в ритейлі. Запроваджуються наскрізні сервіси, такі як уніфікована програма лояльності, спільний кошик покупця та моделі Click & Collect, що забезпечує клієнту безшовний перехід між віртуальним та реальним середовищем без втрати контексту покупки.

Наступний *третій рівень* фокусується на оцифруванні безпосередньо фізичного торгового простору за допомогою Store-Tech (Retail Store Technology) – комплексу цифрових та інтелектуальних технологічних рішень, що

впроваджуються безпосередньо у фізичному просторі підприємства торгівлі для оптимізації операційних процесів, покращення клієнтського досвіду та збору аналітичних даних [1; 3]. Store-Tech дозволяють перетворити традиційний магазин на високотехнологічну платформу, яка генерує дані в реальному часі та суттєво підвищує операційну продуктивність.

Впровадження Store-Tech є нагальною потребою для сучасного ритейлу, тому що ці технологічні рішення перетворюють так звані «сліпі зони» на дані і з'являється можливість знати не лише те, що покупці придбали на касі, а які товари переглядали, але не купили, що їх зацікавило, де вони вагалися і в які відділи взагалі не заходили. Завдяки Store-Tech реалізується концепція Click & Collect (замовив онлайн, а забрав офлайн). Підвищується продуктивність праці персоналу, коли консультант, озброєний мобільним терміналом (mPOS), може перевірити наявність товару на складі, оформити покупку або прийняти оплату, не відходячи від клієнта. Таким чином, Store-Tech перетворює фізичні магазини із пасивних пунктів збуту на «живі» інтелектуальні систем, які дозволяють їм бути не менш ефективним, ніж великі e-commerce гравці та глобальні маркетплейси.

Четвертим рівнем цифрової еволюції підприємства торгівлі в межах запропонованої карти є інтелектуальна аналітика та автоматизація. Маючи налагоджений збір даних з усіх каналів, підприємство інтегрує алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання. Застосування відеоаналітики, динамічного ціноутворення та гіперперсоналізованих рекомендацій дозволяє подолати інформаційний розрив між онлайн- та офлайн-середовищем та перейти від реактивного управління до предиктивного моделювання споживчої поведінки.

Слід зазначити, що розгортання стратегії цифрової адаптації неможливо реалізувати виключно технологічними засобами, цей процес вимагає докорінної зміни організаційної структури та корпоративної культури, толерантної до інновацій. Традиційні ієрархії створюють критичний розрив у швидкості реакції між технологічними підрозділами та операційним ядром компанії, що призводить до так званої «організаційної інерції» [6]. Для подолання цього бар'єра сучасна парадигма стратегічного менеджменту передбачає перехід до Agile-масштабування, яке реалізується на найвищому *п'ятому рівні* запропонованої дорожньої карти. Застосування масштабованих гнучких підходів дозволяє формувати децентралізовані крос-функціональні команди, що забезпечує синхронізацію темпів імплементації інновацій на всіх рівнях підприємства торгівлі [9]. Agile-масштабування трансформує ритейл-корпорації у живі механізми. Замість поділу на відокремлені департаменти, відбувається структурування навколо потоків створення цінності (Value Streams), таких як «шлях клієнта в мобільному додатку» або «процес омніканального фулфілменту». Цей організаційний реінжиніринг забезпечує єдиний темп імплементації цифрових рішень (Store-Tech, систем відеоаналітики, IoT) на всіх рівнях, перетворюючи цифрову адаптацію з разового технологічного оновлення на безперервний

керований процес, який вимагає створення відповідного механізму моніторингу та контролю [7].

Слід зазначити, що для оцінювання результативності цифрової адаптації омніканального підприємства торгівлі традиційні, виключно фінансові показники виявляються недостатніми, оскільки фіксують переважно ретроспективні результати, тому вони мають бути доповнені специфічними індикаторами, які відображають синергію між клієнтським досвідом, інноваційністю операційних процесів та швидкістю організаційних змін. Об'єктивне оцінювання віддачі від інвестицій у технологічні рішення та своєчасне коригування дорожньої карти на основі зворотного зв'язку потребує переходу до багатокритеріального аналізу. Відтак, логічним та невід'ємним етапом стратегічного управління стає розробка інтегрованої системи метрик результативності цифрової адаптації омніканального підприємства торгівлі, яка дозволяє збалансовано вимірювати ефективність трансформації у фізичному просторі, електронній комерції та організаційному середовищі. Інтегрована система метрик результативності цифрової адаптації омніканального підприємства торгівлі представлена в табл. 1.

Таблиця 1

**Інтегрована система метрик результативності цифрової адаптації
омніканального підприємства торгівлі**

№ з/п	Напрямок (проекція)	Ключова метрика	Сутність показника
1	Фізичний простір (Store-Tech)	Точність RFID-інвентаризації	Відповідність цифрового залишку товару в обліковій системі фактичному фізичному залишку в реальному часі
		Індекс залучення (Heatmap Engagement)	Поведінкова (операційна) метрика, показує час взаємодії відвідувача з цифровими об'єктами в залі: цифровими вітринами та інтерактивними зонами магазину (вимірюється засобами відео аналітики CV)
		Продуктивність мобільних робочих місць	Обсяг продажів або транзакцій, згенерованих торговим персоналом безпосередньо в залі з використанням mPOS-терміналів
		Скорочення часу обслуговування	Середнє зменшення тривалості касової транзакції внаслідок впровадження систем Self-Checkout та безконтактної оплати
2	Електронна комерція (e-commerce)	Індекс конверсії (e-CR)	Частка відвідувачів вебсайту або мобільного додатку, які успішно завершили цільову дію (оформлення замовлення і здійснення покупки)
		Індекс покинутих кошиків (Cart Abandonment Rate)	Частка сеансів, під час яких товар було додано до цифрового кошика, але транзакцію не завершено (маркер якості UX/UI)
		Індекс утримання у додатку (Retention Rate)	Частка користувачів, які продовжують активно взаємодіяти з мобільним додатком через визначений проміжок часу після його першого

№ з/п	Напрямок (проекція)	Ключова метрика	Сутність показника
			завантаження
		Рентабельність цифрової реклами (ROAS)	Співвідношення доходу, згенерованого через цифрові канали збуту, до прямих витрат на перформанс-маркетинг
		Індекс ефективності цифрового кошика (Digital Basket Efficiency Index, DBEI)	Узагальнюючий показник юніт-економіки, що оцінює глибину замовлення (кількість одиниць товару в одному онлайн-замовленні) завдяки ШІ-рекомендаціям та його маржинальність відносно фіксованих логістичних витрат
		Індекс цифрової довіри (Digital Trust Index, DTI)	Рівень готовності споживача до безбар'єрної взаємодії з екосистемою ритейлера; вимірюється через частку передоплачених онлайн-замовлень (на противагу післяплаті) та відсоток користувачів, які зберегли платіжні/персональні дані в системі
3	Оmnіканальна синергія	Індекс Click & Collect	Частка замовлень, оформлених через цифрові канали, але фактично забраних та/або оплачених клієнтом у фізичному магазині
		Індекс оmnіканальності	Частка покупців мережі, які використовують два і більше каналів взаємодії з брендом протягом визначеного періоду
		Оmnіканальна пожиттєва цінність (Omnichannel LTV)	Прогнозований чистий прибуток від клієнта, що акумулює його покупки у фізичному просторі та цифрових каналах, за мінусом витрат на утримання
		Оmnіканальна вартість залучення (Omnichannel CAC)	Сукупні витрати на залучення одного покупця з урахуванням синергії онлайн та офлайн маркетингових бюджетів
		Індекс окупності залучення (LTV:CAC Ratio)	Стратегічний індикатор загальної рентабельності та довгострокової стійкості цифрової бізнес-моделі підприємства
4	Організаційний розвиток	Індекс цифрової адаптації персоналу	Частка лінійного персоналу, який регулярно та безпомилково використовує впроваджені інноваційні технології у щоденній операційній роботі
		Індекс цифрової лояльності персоналу	Рівень задоволеності персоналу новим цифровим середовищем і технологічними змінами
		Індекс data-driven рішень (Data Literacy Rate)	Частка бізнес-процесів, де управлінські рішення генеруються на основі предиктивної аналітики та алгоритмів, а не експертно
		Час виведення інновацій (Time-to-Market, TTM)	Середня тривалість циклу від генерації ідеї технологічного покращення до її імплементації в операційну діяльність
		Індекс Agile-	Частка стратегічних цифрових проєктів,

№ з/п	Напря́м (проекція)	Ключова метрика	Сутність показника
		масштабування (Agile Scaling Rate)	управління якими делеговано децентралізованим, крос-функціональним командам

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3; 7; 10].

Запропонована в табл. 1 інтегрована система метрик є авторською спробою подолати фрагментарність фінансового аудиту та сформувати багатокритеріальну оцінку в парадигмі Balanced Scorecard, яка б відповідала специфіці омніканальної торгівлі. Архітектура системи побудована на чотирьох взаємопов'язаних проекціях, що відображають еволюцію цифрової трансформації підприємства.

Перша група метрик «Фізичний простір (Store-Tech)» базується на концепції технологізації фізичних підприємств торгівлі [1]. Ці індикатори фокусуються на усуненні операційних перешкод у фізичному магазині. Вимірювання точності RFID-інвентаризації та скорочення часу касового обслуговування дозволяє оцінити ефективність автоматизації рутинних процесів, тоді як «Індекс залучення», сформований на базі відеоаналітики комп'ютерного зору CV, перетворює фізичний простір на вимірюване середовище, аналогічне до вебсайту.

Друга група «Електронна комерція (e-Commerce)», розширює класичну маркетингову воронку за рахунок метрик юніт-економіки та поведінкової економіки. Спираючись на дослідження споживчого досвіду К. Лемона та П. Верхуфа [2], до системи введено узагальнюючий «Індекс ефективності цифрового кошика» (DBEI), що фіксує результативність алгоритмів ШІ-персоналізації, та стратегічний «Індекс цифрової довіри», який підтверджує готовність клієнта до безбар'єрної транзакційної взаємодії з цифровою інфраструктурою підприємства.

Ключовим елементом інтегрованої системи є *третья група показників «Омніканальна синергія»*, що відображає концептуальний перехід від багатоканальності до безшовної інтеграції [3]. Саме тут долається обмеженість каналного підходу шляхом розрахунку наскрізних показників: омніканальної позитивної цінності клієнта та омніканальної вартості залучення. Їх співвідношення (LTV:CAC) виступає універсальним мірилом довгострокової фінансової стійкості цифрової бізнес-моделі ритейлера.

І четверта проекція «Організаційний розвиток» підкреслює, що технологічна трансформація неможлива без управлінського реінжинірингу. Ґрунтуючись на підходах Д. Рігбі щодо впровадження гнучких методологій управління [7], до системи включено «Індекс Agile-масштабування» та метрику швидкості виведення інновацій. Загалом, застосування запропонованої інтегрованої системи метрик дозволяє підприємству торгівлі перейти від фрагментарного моніторингу витрат на ІТ-інфраструктуру до системного

управління результативністю цифрової адаптації на всіх рівнях: технологічному, клієнтському, фінансовому та корпоративному.

Слід наголосити, що практична цінність запропонованої Інтегрованої системи метрик полягає не у зведенні різнорідних показників до єдиного абстрактного інтегрального індексу, що призводить до втрати управлінського фокусу, а в її діджиталізації. Для ефективної візуалізації розробленої системи пропонується перехід до концепції Business Intelligence (BI) шляхом створення автоматизованого інтерактивного управлінського дашборду. Ця аналітична панель має функціонувати в режимі реального часу, агрегуючи потоки даних через API-інтеграцію з трьома ключовими внутрішніми системами підприємства:

1. ERP-системою (для отримання даних про логістичні витрати, точність інвентаризації та маржинальність кошика, DBEI);
2. CRM-системою та платформами лояльності (для наскрізного розрахунку омніканального LTV, CAC, рівня утримання та індексу цифрової довіри);
3. HRMS-системою (Human Resource Management System) та платформами управління проєктами для трекінгу індексу Agile-масштабування (ASR), швидкості виведення інновацій (TTM) та рівня цифрової лояльності персоналу (eNPS).

Такий підхід дозволить топменеджменту омніканальної мережі відстежувати причинно-наслідкові зв'язки між різними проєкціями трансформації. Так, керівництво може візуально корелювати, як падіння лояльності персоналу (eNPS) у конкретному регіоні призводить до зниження продуктивності використання mPOS-терміналів, що, у свою чергу, негативно впливає на загальний омніканальний дохід. Отже, впровадження такого дашборду є фінальним етапом інституціоналізації Data-driven підходу в управлінні підприємством торгівлі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Успішна цифрова адаптація омніканального підприємства торгівлі неможлива без релевантної системи вимірювання її результативності. Традиційні фінансові показники та ізольовані каналні метрики не здатні об'єктивно відобразити синергетичний ефект від фізичної та цифрової інтеграції. Запропонована в дослідженні багатокритеріальна інтегрована система метрик вирішує проблему фрагментованості аналітики, об'єднуючи чотири ключові проєкції: технологічну модернізацію торговельних залів, поведінкову економіку цифрових каналів, омніканальну синергію, управлінський реінжиніринг та організаційний розвиток. Відмова від штучних зведених індексів на користь архітектури інтерактивного BI-дашборду, синхронізованого з базами даних підприємства (ERP, CRM, HRMS), дозволить трансформувати ці метрики з теоретичних концептів у практичний інструмент оперативного управління. Це забезпечить остаточний перехід до парадигми управління на основі даних (Data-driven decision-making), а постійний моніторинг показників дозволить їх прогнозувати, оперативно виявляти

відхилення, коригувати поточні процеси та уточнювати пріоритети для наступних хвиль цифровізації, забезпечуючи стійкість підприємства торгівлі у турбулентному ринковому середовищі.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній перевірці розробленої моделі в умовах макроекономічної нестабільності, а також у її галузевій диверсифікації. Науковий інтерес становить адаптація базової архітектури інтегрованої системи метрик для оцінки стратегій цифрової трансформації підприємств суміжних сфер: банківського сектору, логістичних компаній та індустрії гостинності (HoReCa), де синергія цифрових і фізичних каналів взаємодії набуває критичного значення.

Список використаних джерел:

1. Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
2. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
3. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
4. Zapsha, H., & Zaitsev, I. (2026). Evolution of digital platform management. *Scientia fructuosa*, 3(167), 176–188. DOI: [http://doi.org/10.31617/1.2026\(167\)10](http://doi.org/10.31617/1.2026(167)10)
5. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213 <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss3/6/>
6. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
7. Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). Doing Agile Right: Transformation Without Chaos. *Harvard Business Review Press*.
8. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
9. Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
10. Zaitseva, O., & Zhosan, H. (2025). Local Economic Stability Indicator As A Marketing-Oriented Predictor Of Local Tax Revenues, Employment, And Retail

Turnover In Ukrainian Communities. *Economic Sustainability and Business Practices*, 2(3), 75-83. DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2025.3-08>

References:

1. Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
2. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
3. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
4. Zapsha, H., & Zaitsev, I. (2026). Evolution of digital platform management. *Scientia fructuosa*, 3(167), 176–188. [http://doi.org/10.31617/1.2026\(167\)10](http://doi.org/10.31617/1.2026(167)10) [in Ukrainian].
5. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mockler, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS - quarterly Executive*, 16(3), 197–213 <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss3/6/>
6. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
7. Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*. Harvard Business Review Press.
8. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
10. Zaitseva, O., & Zhosan, H. (2025). Local Economic Stability Indicator As A Marketing-Oriented Predictor Of Local Tax Revenues, Employment, And Retail Turnover In Ukrainian Communities. *Economic Sustainability and Business Practices*, 2(3), 75-83. <https://doi.org/10.21272/esbp.2025.3-08> [in Ukrainian].

Надходження рукопису до журналу: 19.05.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 15.06.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.04>

УДК 657:004

Тетяна ГНАТЬЄВА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0001-6071-0889
email: hnatieva_tn@ukr.net

Марина КАЛЮЖНА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-8243-5328
email: student_bux@ukr.net

Вікторія БРАТИНОВА,

здобувачка освітнього рівня бакалавр,
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0002-9735-3277
email: bratinova16@gmail.com

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ВІД АВТОМАТИЗАЦІЇ ДО BIG DATA ТА БЛОКЧЕЙН-АУДИТУ

Анотація

***Актуальність.** Стрімка дифузія інноваційних технологій докорінно трансформувє архітектуру сучасного бізнес-середовища, висуваючи нові вимоги до швидкості, точності та релевантності фінансової інформації. У цих умовах бухгалтерський облік еволюціонує з пасивної системи ретроспективної реєстрації транзакцій у центральний інтегрований хаб цифрових даних. Дослідження теоретико-практичних аспектів дифузії хмарних рішень, штучного інтелекту, блокчейну та великих даних є критично важливим для забезпечення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств у діджитал-економіці.*

***Метою дослідження** є комплексне теоретичне обґрунтування та систематизація сутнісних характеристик цифрової трансформації обліково-аналітичних процесів суб'єктів господарювання, визначення ключових технологічних драйверів цього процесу, а також ідентифікація бар'єрів, ризиків та стратегічних перспектив розвитку системи Digital Accounting.*

***Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, використано метод системно-структурного та порівняльного аналізу (для вивчення впливу макроекономічних трендів на облік), методи*

узагальнення та наукової абстракції (при дослідженні функціонального потенціалу AI, Big Data, Blockchain та ERP-систем), а також табличний і графічний методи (для наочної систематизації переваг, ризиків та довгострокових перспектив діджиталізації обліку).

Отримані результати. Узагальнено та структуровано ключові тренди цифрової економіки та вектори їхнього безпосереднього впливу на методологію обліку. Проаналізовано прикладний потенціал провідних технологічних рішень, зокрема платформ електронного документообігу та ERP-систем. Виявлено, що цифровізація трансформує роль облікового фахівця, зміщуючи його функції в бік стратегічного консалтингу, предиктивного аналізу та ризик-менеджменту. Поряд із перевагами (автоматизація, мінімізація помилок, оптимізація витрат), ідентифіковано та класифіковано ключові деструктивні виклики: загрози кібербезпеці, високі капітальні інвестиції, дефіцит цифрових компетентностей персоналу, технічні збої та правові колізії.

Практична цінність роботи. Сформульовані положення, виявлені ризики та запропоновані прогностичні сценарії розвитку діджитал-бухгалтерії можуть бути використані менеджментом підприємств для розробки стратегій цифрової модернізації корпоративних облікових систем, оцінки супутніх кіберризиків та оптимізації програм підвищення кваліфікації бухгалтерського персоналу.

Висновки. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку є не просто локальним оновленням програмного забезпечення, а системною реконфігурацією всієї моделі корпоративного управління. Побудова безшовних цифрових екосистем дозволяє мінімізувати операційні ризики та створює умови для сталого розвитку підприємств. Ефективне подолання супутніх викликів (через посилення кіберзахисту та безперервне навчання кадрів) є головним чинником стабільності суб'єктів господарювання в сучасному ринковому середовищі.

Ключові слова: цифровізація, бухгалтерський облік, цифрова трансформація, штучний інтелект, ERP-системи, блокчейн, хмарні технології, електронний документообіг, Big Data.

UDC 657:004

Tetyana GNATYIEVA,
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Accounting and Taxation
Odessa State Agrarian University, Odessa, Ukraine
ORCID 0000-0001-6071-0889
email: hnatieva_tn@ukr.net

Marina KALYUZHNA,
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Accounting and Taxation
Odessa State Agrarian University, Odessa, Ukraine
ORCID 0000-0002-8243-5328
email: student_bux@ukr.net

Viktoria BRATINOVA,
Bachelor's degree candidate,

specialization 071 “Accounting and Taxation”
Odessa State Agrarian University, Odessa, Ukraine
ORCID 0009-0004-0847-8778
email: bratinova16@gmail.com

DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING: FROM AUTOMATION TO BIG DATA AND BLOCKCHAIN AUDIT

Abstract

Relevance. The rapid diffusion of innovative technologies is radically transforming the architecture of the modern business environment, placing new demands on the speed, accuracy, and relevance of financial information. Under these conditions, accounting is evolving from a passive system of retrospective transaction recording into a central integrated hub of digital data. Research into the theoretical and practical aspects of the diffusion of cloud solutions, artificial intelligence, blockchain, and big data is critically important for ensuring the strategic sustainability and competitiveness of enterprises in the digital economy.

The aim of the study is to provide a comprehensive theoretical justification and systematization of the essential characteristics of the digital transformation of accounting and analytical processes of business entities, to determine the key technological drivers of this process, and to identify barriers, risks, and strategic prospects for the development of the Digital Accounting system.

Research Methods. The methodological foundation of the study consists of general scientific and specialized methods of inquiry. In particular, the study employs the method of systemic-structural and comparative analysis (to examine the impact of macroeconomic trends on accounting), methods of generalization and scientific abstraction (when studying the functional potential of AI, Big Data, Blockchain, and ERP systems), as well as tabular and graphical methods (for a visual systematization of the advantages, risks, and long-term prospects of accounting digitization).

Results. The key trends in the digital economy and the vectors of their direct impact on accounting methodology have been summarized and structured. The practical potential of leading technological solutions, in particular electronic document management platforms and ERP systems, has been analyzed. It has been found that digitalization is transforming the role of the accounting specialist, shifting their functions toward strategic consulting, predictive analysis, and risk management. Along with the advantages (automation, error minimization, cost optimization), key disruptive challenges have been identified and classified: cybersecurity threats, high capital investments, a shortage of digital competencies among staff, technical failures, and legal conflicts.

Practical value of the work. The formulated provisions, identified risks, and proposed forecast scenarios for the development of digital accounting can be used by enterprise management to develop strategies for the digital modernization of corporate accounting systems, assess associated cyber risks, and optimize programs for the professional development of accounting staff.

Conclusions. The digital transformation of accounting is not merely a localized update of software, but a systemic reconfiguration of the entire model of corporate governance. Building seamless digital ecosystems allows for the minimization of operational risks and creates conditions for the sustainable development of enterprises. Effectively overcoming related challenges (through enhanced cybersecurity and continuous staff training) is the key factor in the stability of business entities in today's market environment.

Keywords: digitalization, accounting, digital transformation, artificial intelligence, ERP systems, blockchain, cloud technologies, electronic document management, Big Data.

Вступ. У сучасному глобалізованому та швидко мінливому економічному середовищі цифровізація стала одним із ключових факторів розвитку як підприємств, так і державних установ. Стрімке поширення цифрових технологій докорінно змінює підходи до управління ресурсами, обробки даних, звітності та забезпечення прозорості бізнес-процесів. У цих умовах цифрова трансформація бухгалтерського обліку набуває особливого значення, оскільки вона являє собою центральну підсистему економічної інформації, що підтримує прийняття ефективних управлінських рішень. Сучасні цифрові інструменти, включаючи програмні системи, хмарні сервіси, штучний інтелект, блокчейн-технології та електронний документообіг, відкривають нові можливості для оптимізації бухгалтерських процесів. Перехід від традиційних паперових методів до інтегрованих інтелектуальних інформаційних систем значно підвищує точність, швидкість і ефективність обробки даних, зводить до мінімуму ризики помилок і шахрайства, забезпечує постійний доступ до актуальної інформації.

Цифровізація бухгалтерського обліку трансформує не тільки технічні аспекти професії, а й роль фахівця. У сучасних умовах бухгалтер більше не є простим виконавцем рутинних операцій. Замість цього вони стають аналітиками, консультантами і стратегічними партнерами керівництва, надаючи всебічну оцінку фінансово-економічного стану підприємства і пропонуючи рекомендації щодо його подальшого розвитку. Таким чином, цифрова трансформація системи бухгалтерського обліку – це не просто технологічна модернізація, а фундаментальний зсув у підходах до управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема цифровізації бухгалтерського обліку активно вивчається як українськими, так і закордонними науковцями. Значний внесок у вивчення цифрової трансформації бухгалтерського обліку зробили Л. Гнатишин, О. Прокопишин, О. Малецька, Т. Келеберда, К. Пилипенко, Ю. Кліус, М. Мельник, Д. Фоменко, В. Замлинський [1-3], які розглядали цифрові інновації як фактор економічного зростання підприємства та підвищення ефективності управління. Проблеми впровадження цифрових технологій у бухгалтерський облік, а також основні можливості та ризики автоматизації досліджували С. Бардаш, І. Грабчук, О. Перчук, О. Йосипенко [4-5]. Автори зосередили увагу на питаннях кібербезпеки, автоматизації бухгалтерських процесів та використанні сучасних інформаційних систем у діяльності бухгалтерії.

Сучасні тенденції цифровізації обліку та інструментів автоматизації досліджували С. Феденко, М. Плекан та О. Юрченко [6]. У своїх працях науковці А. Гевчук, Д. Кондратюк, Ю. Головач, Г. Головач, М. Павлович, Т. Прийдак, С. Тютюнник, О. Лега, Л. Яловега, Т. Мокієнко досліджували цифрову трансформацію, аналізували роль ERP-систем, електронного документообігу, хмарних технологій та штучного інтелекту у розвитку сучасних систем обліку [7-15].

Попри значну кількість наукових досліджень, питання комплексної цифрової трансформації обліку, адаптації професії бухгалтера до умов цифрової економіки та практичного впровадження інноваційних технологій потребують подальших досліджень.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та систематизація сутнісних характеристик цифрової трансформації обліково-аналітичних процесів суб'єктів господарювання.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі завдання:

- досліджено вплив макроекономічних цифрових трендів на архітектуру бухгалтерського обліку;
- оцінено економіко-організаційні переваги дифузії хмарних технологій, AI, Big Data та Blockchain в облікову практику;
- ідентифіковано ключові виклики (ризики кібербезпеки, фінансові витрати, кадрові дефіцити) та окреслено стратегічні орієнтири розвитку Digital Accounting у довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Автоматизація рутинних операцій, таких як формування первинних документів чи розрахунк заробітної плати, дозволяє зменшити участь людини та мінімізувати ймовірність помилок.

Використання електронного документообігу та інтеграція бухгалтерських систем з виробничими й управлінськими підсистемами забезпечує доступність даних у режимі реального часу та підвищує прозорість бізнес-процесів, тобто це вже цифровізація, що виходить за межі автоматизації, створюючи єдине інформаційне середовище.

Цифровізація бухгалтерського обліку – це складний і багатовимірний процес, що передбачає впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на всіх етапах бухгалтерської діяльності. Вона включає в себе автоматизацію рутинних операцій, використання електронного документообігу, інтеграцію систем бухгалтерського обліку з виробничими, логістичними та управлінськими підсистемами підприємства, а також застосування інтелектуальних алгоритмів і аналітичних платформ на основі штучного інтелекту. Цей процес заснований на принципово новій парадигмі бухгалтерського обліку, де першорядну роль відіграє не тільки облік господарських операцій, а й здатність системи генерувати аналітичні дані, необхідні для стратегічного, тактичного та оперативного управління. Бухгалтерія стає інтегрованим інформаційним центром, який забезпечує керівництво підприємства актуальними фінансовими та управлінськими даними. Цифрові технології дозволяють:

- значно підвищити точність бухгалтерської інформації за рахунок скорочення участі людини і мінімізації ймовірності помилок;
- скорочує час, необхідний для обробки і передачі даних, забезпечуючи їх доступність в режимі реального часу;

- підвищує прозорість та керованість бізнес-процесів, що має вирішальне значення для аудиту та управління ризиками;
- автоматично генерує аналітичні звіти, тим самим оптимізуючи процес прийняття рішень;
- забезпечте віддалений доступ до інформації, що особливо важливо в умовах глобалізації та віддаленої роботи.

Таким чином, цифровізація бухгалтерського обліку трансформує суть бухгалтерської професії – бухгалтер стає не просто бухгалтером, а й аналітиком, ризик-менеджером і експертом в області цифрових бізнес-процесів, здатним працювати з великими масивами даних (Big Data), інструментами прогнозової аналітики і цифровими платформами.

Трансформація глобального економічного простору та становлення інформаційного суспільства зумовлюють появу нових макроекономічних викликів, які безпосередньо екстраполюються на методологію та організацію корпоративного управління. Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується зміною базових парадигм господарювання, де домінантними чинниками стають швидкість бізнес-процесів, інтелектуалізація капіталу та віртуалізація ринкових транзакцій. Такі фундаментальні зрушення вимагають адекватної еволюції обліково-аналітичної системи як головного інформаційного базису підприємства. Відтак, для забезпечення стратегічної стійкості суб'єктів господарювання виникає об'єктивна необхідність дослідження характеру та глибини детермінації облікових процесів сучасними цифровими трендами. Систематизацію ключових тенденцій розвитку цифрової економіки та векторів їхнього безпосереднього впливу на архітектуру й функціональне наповнення сучасного бухгалтерського обліку представлено в табл.1.

Таблиця 1

Цифрові економічні тренди та їхній вплив на бухгалтерський облік

Тренд цифрової економіки	Сутність тренду	Вплив на бухгалтерський облік
Інформація як стратегічний ресурс	Дані стають основою конкурентних переваг	Підвищення вимог до якості, швидкості та достовірності облікової інформації; розвиток аналітичних функцій
Зростання ролі нематеріальних активів	Збільшення частки інтелектуальної власності, програмних продуктів, бренду	Необхідність удосконалення методів оцінки, обліку та амортизації нематеріальних активів
Глобалізація бізнес-середовища	Міжнародна інтеграція, уніфікація правил та	Поширення міжнародних стандартів (IFRS), використання глобальних

Тренд цифрової економіки	Сутність тренду	Вплив на бухгалтерський облік
	стандартів	цифрових платформ
Розмивання галузевих меж	Компанії поєднують різні види діяльності	Потреба у масштабованих, адаптивних облікових системах
Зростання швидкості бізнес-процесів	Необхідність швидких управлінських рішень	Використання систем реального часу, автоматизація операцій, швидка аналітика
Актуалізація ESG-цілей	Звітність про екологічні, соціальні та управлінські показники	Розширення кола облікових даних, впровадження систем для збору та верифікації нефінансової інформації
Потреба у конкурентоспроможності через цифровізацію	Вимога ринку до сучасних технологій	Підвищення ефективності обліку, прозорості, інтегрованості з міжнародним середовищем

Джерело: розроблено авторами

Застосування інтелектуальних алгоритмів, Big Data та блокчейн-технологій перетворює бухгалтерію на інтегрований аналітичний центр, здатний не лише фіксувати господарські операції, а й моделювати фінансові наслідки управлінських рішень, а це вже цифрова трансформація обліку, тому розглянемо її ключові технології.

1. Хмарні технології (Cloud Computing). У сучасних умовах цифровізації економіки хмарні сервіси виступають базовою платформою для забезпечення централізованого зберігання та архівації масивів бухгалтерських даних на віддалених серверах спеціалізованих провайдерів. Застосування концепції Cloud Computing дозволяє оптимізувати архітектуру інформаційних систем підприємства, забезпечуючи безперервний (у режимі 24/7) та диверсифікований за типами пристроїв санкціонований доступ користувачів до релевантної фінансової інформації. Це суттєво нівелює просторові обмеження, максимізуючи мобільність, гнучкість та адаптивність бізнес-процесів.

До основних детермінантів ефективності імплементації хмарних рішень у практику обліку належать:

- економічна доцільність: мінімізація капітальних та операційних витрат на закупівлю, модернізацію й адміністрування локальної ІТ-інфраструктури;
- інформаційна безпека: автоматизація процесів реплікації та резервного копіювання даних, що знижує ризики їх втрати або несанкціонованого спотворення;

– масштабованість: динамічне розширення параметрів та потужностей облікової системи відповідно до темпів диверсифікації та зростання масштабів фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання;

– технологічна актуальність: перманентне й автоматичне оновлення версій програмного забезпечення та довідково-нормативних баз без зупинки операційного циклу.

Поряд із цим, використання хмарної архітектури трансформує організаційний аспект облікової праці, створюючи передумови для децентралізації робочих місць персоналу (дистанційний формат), а також інтенсифікує процеси комунікації й інтерактивної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами – аудиторами, ревізорами та фінансовими консультантами.

2. Штучний інтелект (AI) та технології машинного навчання (Machine Learning). Інтеграція штучного інтелекту в архітектуру облікових систем є ключовим вектором парадигмальних зрушень у цифровій трансформації бухгалтерії. Методологічний потенціал інструментарію ШІ полягає у здатності здійснювати високошвидкісну дескриптивну та предиктивну аналітику значних масивів як структурованої, так і неструктурованої інформації. Це дозволяє ідентифікувати латентні закономірності, аномалії та тренди, виявлення яких за допомогою традиційних (ручних або напівавтоматизованих) методик облікового аналізу є неможливим або економічно недоцільним. Функціональний спектр оптимізації облікових систем на основі технологій ШІ узагальнено на рис. 1.

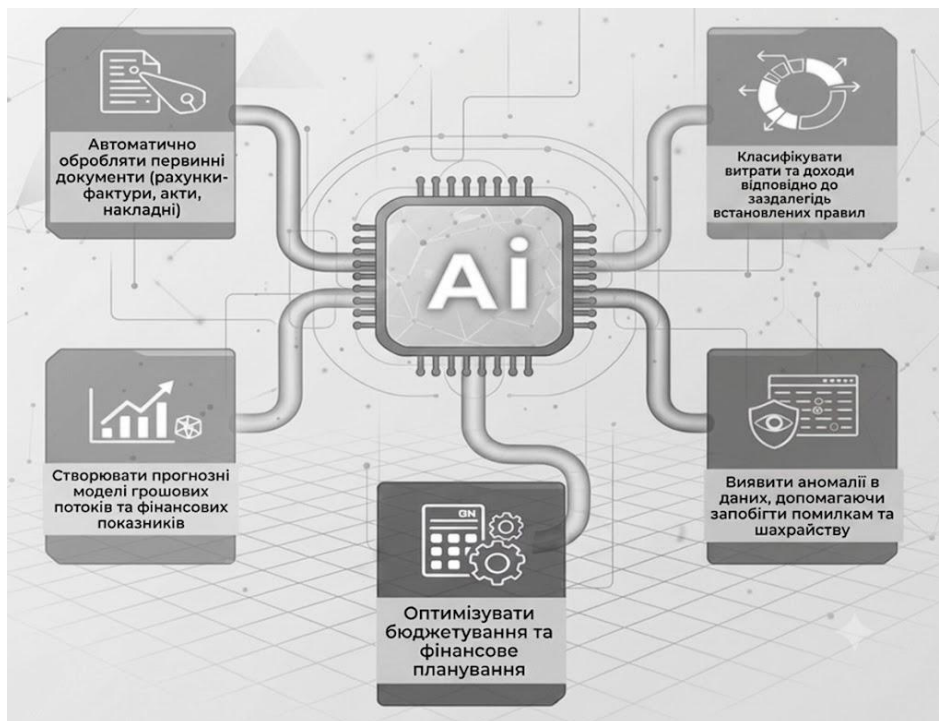


Рис. 1 Роль ШІ у сучасній бухгалтерії

Джерело: сформовано авторами

Інтеграція штучного інтелекту в облікові процеси дозволяє радикально мінімізувати частку рутинних ручних операцій, суттєво інтенсифікувати швидкість обробки інформаційних потоків та диверсифікувати аналітичний інструментарій фахівців з обліку й аудиту.

3. Технології Великих даних (Big Data). Концепція Big Data в обліково-аналітичній системі сучасних підприємств забезпечує можливість консолідації та гетерогенної обробки надмасивних масивів інформації, що генеруються різноспрямованими внутрішніми та зовнішніми джерелами. Зокрема, йдеться про інтеграцію даних із CRM- та ERP-систем, банківських API-інтерфейсів, макроекономічної та ринкової статистики, платформ електронної комерції (e-commerce), а також корпоративних каналів у соціальних мережах.

До пріоритетних векторів імплементації технологій Великих даних у контур бухгалтерського обліку належать:

- поглиблення дескриптивного та діагностичного фінансового аналізу: перехід від ретроспективної оцінки до виявлення каузальних зв'язків у фінансових процесах;
- ідентифікація латентних поведінкових патернів: моделювання закономірностей у взаємовідносинах із контрагентами, клієнтами та логістичними провайдерми;
- предиктивне моделювання: розробка високоточних прогностичних сценаріїв розвитку фінансово-господарської діяльності на основі математико-статистичних методів та алгоритмів машинного навчання;
- динамічний сценарний аналіз: оцінка та моніторинг альтернативних економічних трендів у режимі реального часу (real-time data processing);
- оптимізація управлінського консалтингу: максимізація обґрунтованості та релевантності стратегічних рішень топменеджменту.

Отже, дифузія технологій Big Data трансформує традиційну парадигму бухгалтерського обліку, переорієнтовуючи його з функції простої ретроспективної реєстрації фактів господарського життя (транзакцій) на проактивний інструмент стратегічного бізнес-аналізу.

4. Технологія розподіленого реєстру (Blockchain). Блокчейн розглядається в науковому дискурсі як децентралізована технологія розподіленого реєстру, архітектура якої гарантує абсолютну незмінність, перманентну верифікацію та прозорість інформаційного середовища. Структуризація даних у криптографічно захищених та хронологічно пов'язаних блоках унеможливорює несанкціоновану ретроспективну модифікацію, фальсифікацію або видалення облікових записів без консенсусу всіх учасників мережі.

Економіко-організаційні переваги дифузії технології блокчейн у систему бухгалтерського обліку та фінансового контролю систематизовано на рис. 2.



Рис. 2 Ключові переваги технології блокчейн

Джерело: сформовано авторами

Практична значущість імплементації технології блокчейн актуалізується у сферах незалежного аудиту, управління ланцюгами постачань (логістики), а також при верифікації та проведенні розрахункових операцій у міжнародній торгівлі.

5. Системи електронного документообігу (СЕД). Впровадження СЕД знаменує собою перехід від паперово-орієнтованих робочих процесів до безпаперових цифрових аналогів. Використання кваліфікованих електронних підписів (КЕП), електронних рахунків-фактур (інвойсів), цифрових контрактів та актів виконаних робіт суттєво інтенсифікує операційні цикли обробки, обміну та архівації документації.

Серед ключових переваг використання СЕД учені та практики виокремлюють такі:

Динамічність транзакцій: миттєва верифікація та трансфер документів між географічно розподіленими контрагентами;

Економічна оптимізація: редукція транзакційних витрат на канцелярське приладдя, фізичне зберігання (архівацію) та поштово-логістичні послуги;

Мінімізація операційних ризиків: нівелювання механічних помилок, зумовлених людським фактором при ручному введенні даних;

Легітимність: забезпечення повної юридичної сили та комплаєнсу електронних документів відповідно до чинного законодавства;

Системна конвергенція: високий рівень сумісності (інтеграції) з сучасним спеціалізованим бухгалтерським програмним забезпеченням.

В інституційному середовищі України релевантним прикладом успішного функціонування СЕД є хмарна платформа «Вчасно». Даний сервіс забезпечує юридично значущий обмін комерційною документацією та володіє розвиненим інструментарієм API для безшовної інтеграції з ERP-системами.

6. Системи планування ресурсів підприємства (ERP-системи). ERP-системи (Enterprise Resource Planning) спрямовані на інтеграцію гетерогенних бізнес-процесів суб'єкта господарювання в єдиний консолідований інформаційний простір. У контурі облікової політики ERP-платформи виступають каталізатором створення безперервних потоків релевантних даних, забезпечуючи синергетичний зв'язок між виробничими підрозділами, складським господарством (інвентаризацією), збутовою діяльністю, закупівлями, логістичною інфраструктурою та системою управління людським капіталом (HRM).

Переваги ERP-платформ включають:

- Можливість уникнути дублювання даних завдяки єдиній базі даних.
- Повний контроль над ресурсними та фінансовими потоками.
- Автоматична синхронізація бухгалтерських записів з реальними бізнес-процесами.
- Висока точність і своєчасність фінансової звітності.
- Підтримка управлінського обліку в режимі реального часу.

Популярні ERP-системи включають SAP, Oracle та Microsoft Dynamics. Цифровізація бухгалтерського обліку стала невід'ємною частиною сучасного управління бізнесом. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні завдання, значно скорочуючи час, необхідний для їх виконання, і мінімізуючи ризики, пов'язані з людськими помилками. Крім того, електронні системи знижують ймовірність шахрайських дій і підвищують точність фінансових даних.

Цифрові інструменти забезпечують доступ до інформації в режимі реального часу, що дозволяє швидше складати фінансову звітність і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Вони також сприяють створенню більш якісної аналітичної бази та оптимізації витрат, пов'язаних з веденням бухгалтерського обліку та документообігу. В результаті підприємства досягають більш високої продуктивності, прозорості та гнучкості в плануванні та операційній діяльності.

Практична реалізація виокремлених цифрових трендів та інтеграція новітнього інструментарію в архітектуру облікових систем супроводжується глибокою трансформацією якісних характеристик фінансової інформації. Перехід від традиційних моделей ведення обліку до концепції Digital Accounting дозволяє не лише реструктуризувати витрати робочого часу бухгалтерського персоналу, а й трансформувати інформаційну систему підприємства з пасивного реєстратора операцій у проактивний драйвер підвищення капіталізації бізнесу. При цьому

ефекти від діджиталізації мають комплексний характер, охоплюючи операційну, тактичну та стратегічну сфери функціонування суб'єкта господарювання — від нівелювання технічних ризиків до посилення загальної комерційної безпеки. Узагальнену архітектуру та сутнісну характеристику ключових детермінантів ефективності, що відображають основні переваги цифровізації бухгалтерського обліку на сучасному етапі, систематизовано в табл. 2.

Таблиця 2

Основні переваги цифровізації бухгалтерського обліку

Перевага	Опис
Автоматизація рутинних операцій	Зменшення часу на виконання повторюваних завдань та зниження навантаження на персонал
Мінімізація помилок	Зменшення ймовірності помилок через людський фактор
Зниження ризиків шахрайства	Контроль і відстеження операцій у режимі реального часу
Оперативність отримання фінансової інформації	Швидкий доступ до актуальних даних для прийняття рішень
Покращена аналітика	Формування більш точних звітів та прогнозів
Прискорення підготовки фінансової звітності	Автоматичне формування звітів без ручного підрахунку
Доступність даних	Можливість роботи з інформацією незалежно від місця та часу
Оптимізація витрат	Зниження витрат на паперовий документообіг та управління обліком

Джерело: розроблено авторами

Впровадження цифрових технологій в бухгалтерський облік стало ключовим фактором конкурентоспроможності компанії, що забезпечує ефективність, точність і прозорість фінансової діяльності.

Незважаючи на численні переваги цифрових технологій, їх впровадження пов'язане з рядом серйозних проблем, що вимагають ретельного планування і управління.

Незважаючи на значні переваги цифровізації бухгалтерського обліку, впровадження сучасних цифрових технологій супроводжується низкою складних проблем та викликів. Перехід до цифрових систем вимагає не лише технічної модернізації, але й адаптації бізнес-процесів, навчання персоналу та створення надійних систем інформаційної безпеки. У сучасних умовах підприємства змушені швидко реагувати на технологічні зміни, що вимагає значних фінансових, організаційних та людських ресурсів.

1. Кібербезпека – одним із найважливіших викликів цифровізації бухгалтерського обліку є забезпечення кібербезпеки. Фінансова та бухгалтерська інформація належить до категорії найбільш конфіденційних даних підприємства; тому вона часто стає об'єктом кібератак, шахрайства та несанкціонованого доступу. З розвитком цифрових технологій кількість порушень баз даних, крадіжок фінансових даних, заражень шкідливим програмним забезпеченням та атак програм-вимагачів продовжує зростати.

Це питання особливо актуальне для підприємств, які використовують хмарні сервіси та віддалений доступ до бухгалтерських систем. Недостатній рівень захисту даних може призвести до значних фінансових втрат, порушення ділової діяльності та втрати довіри між клієнтами та діловими партнерами. Щоб мінімізувати ризики, компаніям необхідно впроваджувати сучасні системи шифрування даних, багатофакторну автентифікацію, антивірусний захист, регулярне резервне копіювання даних та аудит кібербезпеки. Підвищення обізнаності співробітників щодо кіберзагроз та безпечних цифрових практик також є надзвичайно важливим.

2. Високі витрати на впровадження цифрових технологій – цифрова трансформація бухгалтерського обліку вимагає значних фінансових інвестицій. Для впровадження сучасних цифрових систем підприємствам необхідно придбати ліцензійне програмне забезпечення, оновити комп'ютерне обладнання, забезпечити технічну підтримку та інтегрувати нові системи з існуючими бізнес-платформами. Додаткові витрати пов'язані з впровадженням хмарних сервісів, систем кібербезпеки та програм навчання персоналу.

Для великих підприємств ці витрати можуть бути економічно виправданими в довгостроковій перспективі; однак для малого та середнього бізнесу вони часто стають серйозним фінансовим викликом. Обмежені фінансові ресурси можуть уповільнити процес цифровізації або змусити підприємства використовувати застарілі програмні продукти, що негативно впливає на ефективність бухгалтерських операцій. Крім того, цифрові технології швидко розвиваються, вимагаючи від компаній постійного інвестування в модернізацію та обслуговування систем.

3. Недостатня цифрова компетентність бухгалтерів – ефективне використання цифрових технологій в бухгалтерському обліку вимагає від спеціалістів володіння новими професійними компетенціями. Сучасні бухгалтери повинні не лише володіти знаннями фінансового обліку, а й розуміти роботу ERP-систем, хмарних платформ, систем електронного документообігу, аналітичного програмного забезпечення та інструментів штучного інтелекту.

Однак значна кількість працівників досі не має достатніх цифрових навичок, що створює труднощі під час впровадження нових технологій. Недостатня цифрова грамотність може призвести до помилок у використанні програмного забезпечення, неефективного використання системи або навіть втрати важливих

даних. Крім того, деякі працівники можуть психологічно чинити опір змінам та сприймати автоматизацію як загрозу своїй професії.

Тому професійне навчання та постійне підвищення кваліфікації стають особливо важливими. Підприємства повинні організовувати навчальні сесії, навчальні курси та практичні семінари для розвитку цифрових компетенцій бухгалтерського персоналу. Безперервний професійний розвиток став необхідною умовою ефективної роботи в цифровій економіці.

4. Технічні ризики та нестабільність системи – навіть найсучасніші цифрові системи не можуть повністю гарантувати безперебійну роботу. Під час використання цифрових технологій підприємства можуть зіткнутися з технічними збоями, помилками програмного забезпечення, проблемами сумісності між різними системами або тимчасовою недоступністю хмарних сервісів.

Такі проблеми можуть призвести до затримок у фінансовій звітності, втрати даних, порушення бізнес-процесів та зниження ефективності управління. Технічні збої стають особливо небезпечними, коли вони виникають під час податкової звітності або фінансових операцій.

Щоб мінімізувати технічні ризики, підприємства повинні регулярно створювати резервні копії даних, використовувати надійні сервери, регулярно оновлювати програмні системи та розробляти ефективні плани аварійного відновлення. Ще одним важливим фактором є наявність кваліфікованих ІТ-фахівців, здатних швидко вирішувати технічні проблеми та підтримувати стабільність цифрової інфраструктури.

5. Правові та регуляторні прогалини – ще одним важливим викликом цифровізації бухгалтерського обліку є недосконалість правової та регуляторної бази. Законодавство, що стосується електронного документообігу, цифрових підписів, захисту персональних даних та зберігання інформації, часто не встигає за швидким розвитком цифрових технологій.

У багатьох випадках підприємства стикаються з правовою невизначеністю щодо використання певних цифрових інструментів або міжнародних хмарних сервісів. Відсутність чітких стандартів та регуляторних вимог може створювати ризики під час аудитів, перевірок або процесів вирішення спорів. Крім того, постійні законодавчі зміни вимагають від підприємств швидкої адаптації своїх програмних систем та внутрішніх процедур.

Удосконалення правової бази, гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами та створення єдиних правил управління цифровими документами є необхідними умовами для ефективного розвитку систем цифрового обліку.

Таким чином, поряд з численними перевагами, цифровізація бухгалтерського обліку створює нові виклики для підприємств. Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, що включає інвестиції в цифрову інфраструктуру, навчання персоналу, заходи кібербезпеки та вдосконалення

правового регулювання. Тільки за умов ефективного вирішення проблем цифрова трансформація бухгалтерського обліку зможе повною мірою реалізувати свій потенціал у сучасній економіці.

У майбутньому цифровізація бухгалтерського обліку продовжить трансформувати як професію, так і бізнес-процеси. Очікується повна автоматизація бухгалтерських операцій і глибока інтеграція облікових систем з усіма бізнес-платформами компанії, що дозволить оптимізувати управлінські рішення і підвищити загальну ефективність.

Штучний інтелект (ШІ) відіграватиме значну роль, виконуючи деякі функції аудиторів і аналітиків, в той час як активне використання хмарних сервісів забезпечить безперервний доступ до даних і більшу гнучкість в роботі. Перехід на електронний документообіг і створення цифрових екосистем всередині підприємств відкривають нові можливості для аналітики та управління інформацією.

Професія бухгалтера зміщується в бік стратегічної, аналітичної та консалтингової діяльності, що вимагає нових компетенцій в області аналітики, інформаційних технологій і кібербезпеки.

Окреслення стратегічних орієнтирів розвитку облікових систем у довгостроковій перспективі дозволяє сформувати проактивну модель управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Перехід від фрагментарної автоматизації до побудови цілісних цифрових контурів визначає майбутній стан професії та перебудовує архітектуру внутрішнього контролю. Сучасні тенденції вказують на те, що подальша еволюція діджитал-бухгалтерії відбуватиметься в напрямі створення безшовних інформаційних екосистем, де інтелектуальні алгоритми мінімізують операційні ризики, а аналітичний потенціал стає ключовим ресурсом для прийняття стратегічних управлінських рішень. Систематизацію пріоритетних векторів розвитку, реконфігурації технологічного базису та ключових перспектив цифровізації бухгалтерського обліку на середньо - та довгостроковий період наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Основні перспективи цифрового бухгалтерського обліку

Перспектива	Опис
Повна автоматизація облікових процесів	Зменшення ручної роботи та підвищення точності фінансових даних
Інтеграція з бізнес-платформами	Об'єднання бухгалтерських систем із ERP, CRM та іншими корпоративними платформами
Використання штучного інтелекту	AI допомагає у проведенні аудиту, аналізі даних і прогнозуванні фінансових показників
Активне використання хмарної інфраструктури	Доступ до даних із будь-якого місця та забезпечення безперервності роботи
Перехід на електронний	Зменшення паперової документації та спрощення процесів

Перспектива	Опис
документообіг	узгодження і зберігання документів
Створення цифрових екосистем	Інтеграція всіх внутрішніх процесів підприємства в єдину цифрову систему
Новий рівень компетентностей бухгалтерів	Професіонали повинні володіти аналітичними, ІТ та кібербезпековими навичками

Джерело: розроблено авторами

Цифрова трансформація бухгалтерії забезпечує підвищення ефективності, точності та стратегічної цінності фінансової функції в організації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Цифровізація бухгалтерського обліку є одним із найважливіших напрямків розвитку сучасної економіки та управління підприємствами. В умовах швидкого технологічного прогресу та глобалізації бізнес-процесів цифрова трансформація забезпечує вищу ефективність бухгалтерської діяльності, швидше прийняття управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Використання сучасних цифрових технологій, включаючи штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси, великі дані, ERP-системи та електронний документообіг, значно автоматизує рутинні операції, мінімізує вплив людського фактору та забезпечує високу точність фінансової інформації.

Дослідження показало, що цифрові технології суттєво змінюють функціональну роль бухгалтерського обліку. Якщо раніше бухгалтерський облік зосереджувався переважно на фіксації та систематизації бізнес-операцій, то сьогодні він став невід'ємним елементом стратегічного управління підприємством. Сучасні цифрові системи забезпечують доступ до інформації в режимі реального часу, дозволяють проводити комплексний фінансовий аналіз, підтримують прогнозування економічних показників та дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Особливе значення надається використанню штучного інтелекту та аналітичних платформ, здатних автоматично обробляти великі обсяги даних, виявляти закономірності, оцінювати ризики та генерувати прогнози. Водночас, технологія блокчейн сприяє більшій прозорості бухгалтерських операцій та підвищенню безпеки даних, а хмарні сервіси забезпечують безперервний доступ до фінансової інформації та підтримують віддалену роботу. ERP-системи інтегрують бухгалтерський облік з іншими бізнес-процесами, створюючи єдине інформаційне середовище для ефективного управління ресурсами.

Поряд з численними перевагами, цифровізація бухгалтерського обліку пов'язана з низкою викликів та ризиків. Основні проблеми включають високі витрати на впровадження, необхідність модернізації ІТ-інфраструктури, загрози кібербезпеці, недостатні цифрові компетенції співробітників та недосконалість нормативно-правової бази, що регулює електронний документообіг та захист

даних. Впровадження інноваційних технологій вимагає комплексного підходу, що включає технічну підтримку, навчання персоналу та створення ефективних систем інформаційної безпеки.

Важливою тенденцією також є трансформація професії бухгалтера. Сучасні бухгалтери більше не обмежуються виконанням рутинних операцій, а все частіше виступають у ролі аналітиків, консультантів та учасників процесів стратегічного управління. Це створює потребу в постійному професійному розвитку та набутті цифрових компетенцій, IT-знань, навичок аналізу даних та експертизи з кібербезпеки.

Тому цифровізація бухгалтерського обліку – це не просто технологічна модернізація, а комплексна трансформація систем управління підприємством. Вона підвищує точність, прозорість та ефективність фінансової діяльності, сприяє оптимізації бізнес-процесів та створює умови для сталого розвитку підприємств у цифровій економіці. Здатність підприємств адаптуватися до цифрових змін стає одним із ключових факторів їхньої стабільності та конкурентоспроможності в сучасному ринковому середовищі. Перспективи подальших досліджень включають вивчення практичного впливу штучного інтелекту, автоматизованих систем та технології блокчейн на ефективність бухгалтерського обліку на українських підприємствах, а також дослідження питань кібербезпеки та адаптації фахівців з бухгалтерського обліку до умов цифрової економіки.

Список використаної літератури

1. Digital innovations in accounting as economic growth factors of an enterprise / L. Hnatyshyn et al. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Ser. Economics*. 2025. № 12(1). P. 75-89. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.75>.
2. Klius Yu., Melnik M., Fomenko D. The role of the accounting aspect of innovative activities of regional enterprises in ensuring their economic sustainability. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. № 10(1). P. 105-111. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-105-111>.
3. Замлинський В. А., Гнат'єва Т. М. Концептуальні основи модифікації обліково-аналітичного забезпечення управління в сучасних умовах глобальних трансформаційних процесів. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. Вип. 6. С. 28-44. DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.03>.
4. Бардаш С. В., Грабчук І. Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку : основні можливості та ризики. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. С. 18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.18>.
5. Perchuk O., Yosypenko O. Methods of financial valuation of intellectual assets of an enterprise and peculiarities of their reflection in accounting. *University Economic Bulletin*. 2024. № 19(2). P. 95-103. DOI: <https://doi.org/10.69587/ueb/2.2024.95>.

6. Феденько С. М., Плекан М. В., Юрченко О. А. Діджиталізація бухгалтерського обліку : сучасні тенденції та інструменти автоматизації. *Економіка і регіон*. 2024. № 4(95). С. 189-195. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3625](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3625).
7. Гнатєва Т., Яковенко А., Златова М. Особливості використання штучного інтелекту для потреб бухгалтерського обліку та управління підприємством. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 5. С. 3-19. DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.01>.
8. Гевчук А. В., Кондратюк Д. П. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку в епоху ШІ : роль AI-агентів у роботі бухгалтера. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. № 3(2). С. 70-76. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-8S](https://doi.org/10.60022/3(2)-8S).
9. Головчак Ю. В., Головчак Г. В. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку та аудиту через хмарні рішення. *Інвестиції : практика та досвід*. 2024. № 20. С. 137-142. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.137>.
10. Pavlovic M. Revolutionizing Management Accounting : The Role of Artificial Intelligence in Predictive Analytics, Automated Reporting, and Decision-Making. *Business & Management Compass*. 2024. № 68(4), P. 23–42. DOI: <https://doi.org/10.56065/nxn2gx53>.
11. Жук В., Замлинський В., Дяченко О. Роль бухгалтерського обліку у становленні економічної науки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 318(3). С. 29-33. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-4>.
12. Жук В. М., Замлинський В. А., Найда А. В. Облік та звітність в інформаційному забезпеченні аграрної політики : шанси від громадянського суспільства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 2. С. 52-58. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-7>.
13. Міжнародні моделі бухгалтерського обліку та податкового регулювання в умовах цифрової трансформації : порівняльний аналіз і досвід зарубіжних країн / Т. Б. Прийдак та ін. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20426039>.
14. Thanasas G., Kapiotis G., Halkiopoulos C. Transforming Digital Accounting : Big Data, IoT, and Industry 4.0 Technologies – A Comprehensive Survey. *Risk Financial Management*. 2026. № 19. P. 92. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm19010092>.
15. Maulana I. Digital twin accounting real-time simulation of company balance sheet in the business metaverse. *Jurnal Penelitian Progresif*. 2025. № 4(2). P. 58-67. DOI: <https://doi.org/10.61992/jpp.v4i2.229>.

References

1. Hnatyshyn, L., Prokopyshyn, O., Maletska, O., Keleberda, T., & Pylypenko, K. (2025). Digital innovations in accounting as economic growth factors of an enter-

prise. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, 12(1), 75–89. <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.75>

2. Klius, Yu., Melnik, M., & Fomenko, D. (2024). The role of the accounting aspect of innovative activities of regional enterprises in ensuring their economic sustainability. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 105–111. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-105-111>

3. Zamlynskyi, V. A., & Hnatieva, T. M. (2024). Conceptual foundations of modification of accounting and analytical support for management in the context of global transformational processes. *Economic Bulletin of the Black Sea Region*, 6, 28–44. <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.03> [in Ukrainian].

4. Bardash, S. V., & Hrabchuk, I. L. (2021). Digital technologies in the field of accounting: main opportunities and risks. *Effective Economy*, 9, 18. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.18> [in Ukrainian].

5. Perchuk, O., & Yosypenko, O. (2024). Methods of financial valuation of intellectual assets of an enterprise and peculiarities of their reflection in accounting. *University Economic Bulletin*, 19(2), 95–103. <https://doi.org/10.69587/ueb/2.2024.95>

6. Fedenko, S. M., Plekan, M. V., & Yurchenko, O. A. (2024). Digitalization of accounting: modern trends and automation tools. *Economy and Region*, 4(95), 189–195. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3625](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3625) [in Ukrainian].

7. Hnatieva, T., Yakovenko, A., & Zlatova, M. (2024). Features of using artificial intelligence for accounting and enterprise management. *Economic Bulletin of the Black Sea Region*, 5, 3–19. <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.01> [in Ukrainian].

8. Hevchuk, A. V., & Kondratiuk, D. P. (2026). Digital transformation of accounting in the era of AI: the role of AI agents in the accountant's work. *Current Problems of Sustainable Development*, 3(2), 70–76. [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-8S](https://doi.org/10.60022/3(2)-8S) [in Ukrainian].

9. Holovchak, Yu. V., & Holovchak, H. V. (2024). Digital transformation of accounting and auditing through cloud solutions. *Investments: Practice and Experience*, 20, 137–142. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.137> [in Ukrainian].

10. Pavlovych, M. (2024). Revolutionizing Management Accounting: The Role of Artificial Intelligence in Predictive Analytics, Automated Reporting, and Decision-Making. *Business & Management Compass*, 68(4), 23–42. <https://doi.org/10.56065/nxn2gx53>

11. Zhuk, V., Zamlynskyi, V., & Diachenko, O. (2023). The role of accounting in the development of economic science. *Herald of Khmelnytskyi National University*, 318(3), 29–33. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-4> [in Ukrainian].

12. Zhuk, V. M., Zamlynskyi, V. A., & Naida, A. V. (2023). Accounting and reporting in the information support of agricultural policy: opportunities from civil society. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(2), 52–58. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-7> [in Ukrainian].

13. Pryidak, T. B., Tiutiunnyk, S. V., Leha, O. V., Yaloveha, L. V., & Mokiienko, T. V. (2026). International models of accounting and tax regulation in the context of digital transformation: comparative analysis and foreign experience. *Current Issues of Economic Sciences*, 23. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20426039> [in Ukrainian].
14. Tanasas, G., Kampiotis, G., & Halkiopoulos, C. (2026). Transforming Digital Accounting: Big Data, IoT, and Industry 4.0 Technologies – A Comprehensive Survey. *Risk Financial Management*, 19, 92. <https://doi.org/10.3390/jrfm19010092>
15. Maulana, I. (2025). Digital twin accounting real-time simulation of company balance sheet in the business metaverse. *Jurnal Penelitian Progresif*, 4(2), 58-67. <https://doi.org/10.61992/jpp.v4i2.229>

Надходження рукопису до журналу: 18.04.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 26.05.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.05>

УДК 338.43:620.9:339.9:502.131.1

Станіслав ГОРОДНІЧЕНКО,

здобувач третього (аспірантського) рівня вищої освіти,
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0002-6159-284X
email: stas.gorodnichenko@icloud.com

Ольга ЗАМЛИНСЬКА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії та економіки підприємства,
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0001-6701-7198
email: olgazamlynska@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕНЕРГЕТИКИ ТА АГРОСЕКТОРУ В УМОВАХ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ: ІМПЕРАТИВИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Анотація

Актуальність. Глобальний енергетичний перехід, посилення кліматичних викликів, декарбонізація виробництва та впровадження нових екологічних стандартів міжнародної торгівлі зумовлюють необхідність трансформації енергетичного та аграрного секторів на засадах «зеленої» економіки. У цих умовах забезпечення міжнародної конкурентоспроможності дедалі більше залежить від рівня розвитку відновлюваної енергетики, ресурсоефективності виробництва, впровадження цифрових технологій та інтеграції принципів сталого розвитку в економічну діяльність.

Метою дослідження є обґрунтування ролі зеленої трансформації енергетики та агросектору у формуванні міжнародної конкурентоспроможності та визначення ключових напрямів підвищення ефективності використання ресурсів в умовах переходу до низьковуглецевої економіки.

Методи дослідження. Використано методи аналізу й синтезу для узагальнення теоретичних підходів до зеленої трансформації економіки та формування конкурентних переваг; порівняльний аналіз – для дослідження міжнародного досвіду розвитку відновлюваної енергетики та екологізації аграрного виробництва, а також статистичний аналіз показників розвитку енергетичного та аграрного секторів України та країн ЄС; системний підхід – для оцінювання взаємозв'язку між енергетичним і аграрним секторами в умовах сталого розвитку; метод узагальнення – для визначення перспектив застосування цифрових технологій у процесах декарбонізації та ресурсозбереження.

Отримані результати. Проведено порівняльний аналіз окремих показників зеленої трансформації України та країн ЄС, що дозволило визначити ключові напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності в умовах декарбонізації економіки. Визначено, що зелена трансформація енергетики та агросектору є важливою передумовою підвищення міжнародної конкурентоспроможності, енергетичної безпеки та стійкості економіки. Обґрунтовано роль відновлюваної енергетики, циркулярних бізнес-моделей та ресурсоефективних технологій у формуванні нових конкурентних переваг. Встановлено, що цифрові інструменти, зокрема інтелектуальні системи енергомоніторингу, Big Data, штучний інтелект і технології розподіленого реєстру (DLT), сприяють підвищенню прозорості енергетичних потоків, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню відповідності екологічним і ESG-вимогам міжнародних ринків. Доведено, що синхронізація цифрового та зеленого переходів створює додаткові можливості для зміцнення експортного потенціалу агропродовольчого сектору та розвитку низьковуглецевої енергетики.

Практична цінність роботи. Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади при формуванні політики зеленої трансформації, підприємствами енергетичного та аграрного секторів під час розроблення стратегій сталого розвитку, а також для обґрунтування інвестиційних рішень у сфері відновлюваної енергетики, цифровізації та декарбонізації виробництва.

Висновки. Доведено, що інтеграція принципів зеленої економіки, цифрових технологій та інноваційних моделей управління є важливим чинником підвищення міжнародної конкурентоспроможності енергетичного та аграрного секторів. Формування низьковуглецевих, ресурсоефективних і технологічно орієнтованих систем господарювання створює передумови для зміцнення позицій України на світових ринках та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Ключові слова: зелена економіка, міжнародна конкурентоспроможність, енергетичний сектор, агросектор, сталий розвиток, відновлювана енергетика, декарбонізація, циркулярна економіка, цифровізація, ESG.

UDC 338.43:620.9:339.9:502.131.1

Stanislav GORODNICHENKO,

PhD Student,

Odessa National University of Technology, Odessa, Ukraine

ORCID 0009-0002-6159-284X

email: stas.gorodnichenko@icloud.com

Olga ZAMLYNSKA,

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Economic Theory
and Economics of Enterprise,

Odessa State Agrarian University, Odessa, Ukraine

ORCID 0000-0001-6701-7198

email: olgazamlynska@gmail.com

ENERGY AND AGRICULTURAL SECTOR TRANSFORMATION IN THE CONDITIONS OF A "GREEN" ECONOMY: IMPERATIVES OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS

Abstract

Relevance. *The global energy transition, increasing climate challenges, decarbonization of production and the introduction of new environmental standards of international trade necessitate the transformation of the energy and agricultural sectors on the basis of a "green" economy. In these conditions, ensuring international competitiveness increasingly depends on the level of development of renewable energy, resource efficiency of production, the introduction of digital technologies and the integration of sustainable development principles into economic activity.*

The purpose of the study is to substantiate the role of green transformation of energy and the agricultural sector in shaping international competitiveness and identify key areas for increasing resource efficiency in the context of the transition to a low-carbon economy.

Research methods. *Methods of analysis and synthesis were used to generalize theoretical approaches to the green transformation of the economy and the formation of competitive advantages; comparative analysis - to study international experience in the development of renewable energy and the greening of agricultural production, as well as statistical analysis of development indicators of the energy and agricultural sectors of Ukraine and the European Union countries; a systemic approach – to assess the relationship between the energy and agricultural sectors in the context of sustainable development; generalization method – to determine the prospects for the application of digital technologies in decarbonization and resource conservation processes.*

Results obtained. *A comparative analysis of selected indicators of green transformation in Ukraine and the European Union was conducted, which made it possible to identify key directions for strengthening international competitiveness in the context of economic decarbonization. It was determined that the green transformation of the energy and agricultural sectors is an important prerequisite for increasing international competitiveness, energy security and economic sustainability. The role of renewable energy, circular business models and resource-efficient technologies in the formation of new competitive advantages is substantiated. It was established that digital tools, in particular intelligent energy monitoring systems, Big Data, artificial intelligence and distributed ledger technologies (DLT), contribute to increasing the transparency of energy flows, optimizing resource use and ensuring compliance with environmental and ESG requirements of international markets. It is proven that the synchronization of digital and green transitions creates additional opportunities for strengthening the export potential of the agri-food sector and the development of low-carbon energy.*

Practical value of the work. *The results of the study can be used by government agencies in the formation of green transformation policies, by enterprises in the energy and agricultural sectors in the development of sustainable development strategies, as well as to justify investment decisions in the field of renewable energy, digitalization and decarbonization of production.*

Conclusions. *It has been proven that the integration of green economy principles, digital technologies and innovative management models is an important factor in increasing the international competitiveness of the energy and agricultural sectors. The formation of low-carbon, resource-efficient and technologically oriented management systems creates the prerequisites for strengthening Ukraine's positions in global markets and ensuring long-term sustainable development.*

Keywords: *green economy, international competitiveness, energy sector, agricultural sector, sustainable development, renewable energy, decarbonization, circular economy, digitalization, ESG.*

Постановка проблеми. Посилення глобальної конкуренції, кліматичні виклики та необхідність забезпечення енергетичної безпеки актуалізують пошук нових моделей економічного розвитку, здатних поєднати економічне зростання з екологічною стійкістю. У цьому контексті концепція «зеленої» економіки розглядається як один із ключових напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності країн. Особливого значення набувають енергетичний та аграрний сектори, які формують основу продовольчої та енергетичної безпеки, забезпечують значну частку експорту та визначають можливості досягнення цілей сталого розвитку.

Водночас зелена трансформація цих секторів потребує не лише впровадження відновлюваних джерел енергії, біоенергетики, агровольтаїки та ресурсощадних технологій, а й формування цифрової інфраструктури для контролю, обліку та аналітичного супроводу енергетичних потоків. Без достовірних даних щодо виробництва, споживання, втрат і походження енергії складно оцінити реальний ефект декарбонізації, підтвердити зниження вуглецевого сліду аграрної продукції та забезпечити відповідність вимогам міжнародних ринків. Саме тому особливої актуальності набуває дослідження цифрових інструментів, зокрема інтелектуального енергомоніторингу як механізму підвищення прозорості, ресурсоефективності та міжнародної конкурентоспроможності агропромислового комплексу.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні дослідження свідчать про посилення ролі зелених трансформацій у формуванні конкурентних переваг держав і підприємств. Зокрема, у роботі Козара Л., Сулича А., та Кулханека Л. [1] виділено п'ять ключових напрямів розвитку зеленої економіки в енергетичному секторі: зелені фінанси, екологічна політика, відновлювана енергетика, зелені технології та екологічний транспорт. Автори підкреслюють важливість розвитку зелених робочих місць, водневої енергетики, децентралізованих енергетичних систем та інноваційних технологій як факторів довгострокової конкурентоспроможності. Г. Халкос [2] акцентує увагу на необхідності інтеграції економічних механізмів і державної політики для забезпечення ефективного функціонування енергетичного сектору в умовах декарбонізації. Науковець розглядає енергетичну політику як інструмент підвищення ефективності використання ресурсів і прискорення переходу до низьковуглецевої економіки. Дослідження впливу цифровізації на енергетичний розвиток свідчать, що цифрові технології стають важливим чинником структурної трансформації економіки в напрямі сталого розвитку. На

основі аналізу 31 країни з високим рівнем доходу встановлено [3], що основним драйвером зростання енергоспоживання залишається збільшення доданої вартості, тоді як цифровізація істотно впливає на енергоемність секторів із високим рівнем технологічної інтенсивності. Отримані результати підтверджують, що цифрова трансформація не гарантує автоматичного скорочення споживання ресурсів і може супроводжуватися додатковим навантаженням на енергетичні системи. Водночас за умови інтеграції принципів зеленої економіки цифрові технології здатні забезпечити підвищення енергоефективності, оптимізацію використання ресурсів та формування нових конкурентних переваг. Для агросектору та енергетики це означає можливість переходу до моделей управління, заснованих на точному землеробстві, цифровому моніторингу виробничих процесів, інтелектуальних енергетичних мережах та ресурсозберігаючих технологіях. Таким чином, синхронізація цифрового та зеленого переходів стає одним із ключових чинників підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобальної декарбонізації та посилення екологічних вимог до виробництва продукції. Водночас сучасні дослідження аграрної сфери [4-10] підтверджують зростання значення агровольтаїки, біоенергетики, переробки аграрних відходів і впровадження енергоефективних технологій як інструментів підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва.

Концепція «зеленої» економіки в останні роки стала одним із ключових напрямів досліджень у сфері забезпечення міжнародної конкурентоспроможності, особливо в енергетичному та аграрному секторах. Посилення кліматичних викликів, енергетичної нестабільності та вимог до декарбонізації економіки актуалізує необхідність пошуку нових моделей розвитку, заснованих на принципах сталості, ресурсоефективності та інноваційності. У науковій літературі зелена трансформація розглядається як комплексний процес, що охоплює технологічні, інституційні, фінансові та соціальні аспекти економічного розвитку.

Важливим напрямом сучасних досліджень є інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у діяльність підприємств аграрного сектору. Так, В. Вовк [11] обґрунтовує, що впровадження ESG-концепцій виступає стратегічним імперативом сталого зростання малих та середніх аграрних підприємств України. Автор акцентує увагу, що екологічна відповідальність, соціальна орієнтація та належне корпоративне управління формують нові конкурентні переваги суб'єктів господарювання, підвищують їхню інвестиційну привабливість і сприяють інтеграції на міжнародні ринки. У контексті європейської інтеграції ESG-підходи дедалі більше визначають можливості доступу підприємств до фінансових ресурсів і глобальних ланцюгів створення вартості.

Інституційні передумови становлення зеленої економіки в аграрному секторі України ґрунтовно досліджено у праці О. Г. Шпикуляка, О. М. Саковської, В. А. Мамчур та інших науковців [12-15]. Автори розглядають «зелену» економіку як складову нової парадигми розвитку аграрного виробництва, що базується на поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Особливу увагу приділено ролі державної політики, інституційного забезпечення та регуляторних механізмів у стимулюванні екологізації агробізнесу. Науковці підкреслюють, що формування ефективного інституційного середовища є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах глобального зеленого переходу.

Значний внесок у дослідження факторів конкурентоспроможності аграрних підприємств здійснили І. Чіков та Р. Ярошук [13], які розглядають інноваційну діяльність як системоутворюючий чинник розвитку аграрного бізнесу. Автори доводять, що впровадження сучасних технологій, цифровізація виробничих процесів, використання точного землеробства та ресурсозберігаючих рішень безпосередньо впливають на продуктивність, ефективність використання ресурсів і конкурентні позиції підприємств. У контексті зеленої економіки інновації розглядаються не лише як інструмент підвищення економічної результативності, а й як механізм скорочення екологічного навантаження та адаптації до нових вимог міжнародних ринків.

Окремий напрям наукових досліджень присвячений розвитку зеленої енергетики в сільських територіях. У роботі О. Г. Шпикуляка та співавторів [14] обґрунтовано значення «зелених» енергетичних кооперативів як інноваційної форми організації бізнесу та інструменту розвитку соціальної інфраструктури сільських громад. Автори зазначають, що кооперативні моделі сприяють децентралізації енергетичних систем, підвищенню енергетичної незалежності територій та залученню місцевого населення до процесів виробництва відновлюваної енергії. Розвиток енергетичних кооперативів розглядається як важливий чинник підвищення конкурентоспроможності регіонів і формування нових можливостей для сталого розвитку сільських територій.

Питання впровадження зелених технологій в аграрному бізнесі висвітлено у дослідженні Т. В. Штерми, В. В. Сучу та С. В. Башлай [15]. Науковці наголошують на перспективності використання біоенергетики, органічного виробництва, енергоефективних технологій, систем управління відходами та циркулярних моделей господарювання і підкреслюють, що екологізація виробничих процесів дозволяє аграрним підприємствам не лише мінімізувати негативний вплив на довкілля, але й підвищувати свою ринкову вартість,

розширювати експортні можливості та зміцнювати конкурентні позиції на міжнародних ринках.

Міжнародний контекст зеленої трансформації енергетики представлено у роботі Ł. J. Kozar, A. Sulich та L. Kulhánek [1], які на основі систематичного огляду досліджень країн Вишеградської групи визначили основні напрями розвитку зеленої енергетики. Автори підкреслюють, що ефективність зеленого переходу значною мірою залежить від якості інституційного середовища, інноваційного потенціалу та здатності держав формувати сприятливі умови для розвитку екологічно орієнтованого бізнесу. Водночас G. Halkos [2] розглядає енергетичний сектор крізь призму економічної політики та регуляторних механізмів. Дослідник наголошує, що сучасна енергетична політика має забезпечувати баланс між економічною ефективністю, енергетичною безпекою та екологічною стійкістю. Особливе значення мають інструменти стимулювання інвестицій у відновлювану енергетику, механізми ціноутворення на викиди вуглецю та підтримка інноваційних технологій, які формують нові конкурентні переваги національних економік.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє стверджувати, що сучасні наукові дослідження розглядають зелену трансформацію енергетики та агросектору як важливий чинник забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. При цьому основна увага приділяється питанням інституційного забезпечення, розвитку ESG-практик, впровадження інноваційних і зелених технологій, формування енергетичних кооперативів та розвитку відновлюваної енергетики. Разом із тим недостатньо дослідженими залишаються механізми формування синергії між енергетичним та аграрним секторами, оцінювання впливу зеленої трансформації на експортну конкурентоспроможність, а також адаптація міжнародного досвіду до умов післявоєнного відновлення України. Саме ці аспекти потребують подальшого наукового обґрунтування та становлять перспективний напрям для подальших досліджень.

На відміну від наявних досліджень, у даній роботі зелена трансформація розглядається через інтеграцію енергетичного та аграрного секторів із використанням цифрових інструментів енергомоніторингу, штучного інтелекту та технологій розподіленого реєстру як чинників міжнародної конкурентоспроможності.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування ролі зеленої економіки у формуванні міжнародної конкурентоспроможності через призму розвитку енергетичного сектору та агропромислового комплексу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зелена трансформація економіки дедалі більше визначає конкурентні позиції країн на світових ринках. У

Європейському Союзу розвиток відновлюваної енергетики, декарбонізація виробництва та впровадження принципів циркулярної економіки розглядаються як ключові інструменти досягнення кліматичної нейтральності та забезпечення довгострокового економічного зростання. Водночас для України зелений перехід поєднується із завданнями повоєнного відновлення, підвищення енергетичної безпеки та адаптації до екологічних вимог європейського ринку.

Для оцінювання передумов зеленої трансформації доцільно розглянути окремі показники розвитку енергетичного та аграрного секторів України та Європейського Союзу (табл. 1).

Таблиця 1

Окремі показники розвитку енергетичного та аграрного секторів України та ЄС

Показник	Україна	ЄС
Частка ВДЕ у валовому кінцевому споживанні енергії, %	11,0	24,5
Частка агросектору у ВВП, %	10,4	1,7
Частка агропродовольчого експорту в загальному експорті товарів, %	≈60	≈8.5
Енергоємність економіки (toe/1000\$ GDP PPP)	0,20	0,09

Джерело: складено авторами за даними Eurostat, World Bank, IEA та Державної служби статистики України [24-27].

Дані таблиці 1 свідчать, що частка відновлюваної енергетики в ЄС більш ніж удвічі перевищує український показник, що відображає вищий рівень реалізації політики декарбонізації. Водночас значно більша роль аграрного сектору в економіці України створює додаткові можливості для розвитку біоенергетики, агроvoltaїки та інших форм інтеграції енергетичного й аграрного виробництва. Це дозволяє розглядати зелений перехід не лише як екологічну необхідність, а й як інструмент зміцнення міжнародної конкурентоспроможності.

Важливим фактором конкурентоспроможності стає здатність виробників підтверджувати відповідність екологічним стандартам, вимогам ESG та механізмам вуглецевого регулювання. У цьому контексті розвиток відновлюваної енергетики, цифрових систем енергомоніторингу, технологій штучного інтелекту та розподіленого реєстру набуває стратегічного значення для інтеграції українських виробників до європейських ланцюгів створення вартості.

По суті, зелена економіка постає як модель, яку потрібно розробити для гарантування масштабного соціального добробуту шляхом вирішення глобальних

економічних та екологічних проблем з самого початку [16]. Ця ситуація передбачає визначення та впровадження правових реформ, спочатку узгоджених членами міжнародного співтовариства, щоб влада кожної відповідної держави могла їх реалізувати, встановивши юридично обов'язкові національні зобов'язання. Концепція зеленої економіки передбачає досягнення економічного зростання за умов мінімізації негативного впливу на довкілля, підвищення ефективності використання ресурсів та розвитку інноваційних технологій. На відміну від традиційної моделі господарювання, зелена економіка орієнтується на формування довгострокових конкурентних переваг шляхом впровадження екологічних інновацій, розвитку людського капіталу та стимулювання циркулярних бізнес-моделей. У сучасних умовах міжнародна конкурентоспроможність дедалі більше залежить не лише від вартості ресурсів чи масштабів виробництва, а й від здатності економіки адаптуватися до вимог декарбонізації, енергоефективності та екологічної відповідальності. Країни, які активно інвестують у зелені технології, отримують додаткові можливості для залучення інвестицій, розвитку експорту та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Концепція «зеленої» економіки набуває особливого значення для агропромислового комплексу України, оскільки поєднує економічне зростання із раціональним використанням природних ресурсів, збереженням екосистем та підвищенням добробуту сільського населення. Її практична реалізація сприяє формуванню нової моделі розвитку аграрного сектору, що базується на ресурсоефективності, екологічній відповідальності та соціальній інклюзивності. Результатом такої трансформації є «зелене» економічне зростання, яке забезпечує довгострокову конкурентоспроможність агробізнесу та створює передумови для сталого розвитку сільських територій. У цьому контексті «зелена» економіка виступає основою модернізації виробничих процесів через впровадження екологічно безпечних технологій, відновлюваної енергетики, принципів циркулярної економіки та ESG-підходів. Водночас «зелене» економічне зростання характеризує динамічний процес структурної трансформації аграрного сектору, який передбачає досягнення економічних результатів без виснаження природного капіталу та погіршення стану довкілля.

Згідно з підходом Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), «зелене» економічне зростання означає забезпечення економічного розвитку за одночасного збереження природних ресурсів та екосистемних послуг, які є основою добробуту суспільства. Для агропромислового комплексу України це передбачає впровадження ресурсоощадних технологій, розвиток органічного

виробництва, використання відновлюваних джерел енергії, скорочення викидів парникових газів та відновлення родючості ґрунтів.

В умовах післявоєнного відновлення України особливого значення набуває інтеграція аграрного сектору до європейського «зеленого» курсу та виконання вимог кліматичної політики ЄС. Зростання попиту на продукцію з низьким вуглецевим слідом, посилення екологічних стандартів та впровадження механізмів вуглецевого регулювання формують нові виклики і водночас нові можливості для українських агровиробників, зокрема механізму Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), який поступово стає одним із ключових інструментів екологічного регулювання зовнішньої торгівлі ЄС [28]. У сучасних умовах міжнародна конкурентоспроможність аграрного сектору дедалі більше визначається не лише обсягами виробництва чи ціновими перевагами, а й здатністю інтегрувати принципи зеленої економіки, цифровізації та ресурсної ефективності у виробничі процеси. Інвестиції у біоенергетику, агровольтаїку, точне землеробство, переробку аграрних відходів та цифрові технології формують нові джерела доданої вартості, підвищують продуктивність використання ресурсів і забезпечують відповідність продукції сучасним екологічним стандартам міжнародних ринків. Впровадження біоенергетичних рішень дозволяє аграрним підприємствам диверсифікувати джерела доходів, скорочувати енергетичні витрати та ефективно використовувати побічну продукцію рослинництва і тваринництва. Водночас розвиток агровольтаїчних систем створює можливості для одночасного виробництва сільськогосподарської продукції та генерації відновлюваної енергії, що особливо актуально в умовах зростання вартості енергоресурсів та необхідності декарбонізації економіки.

Для оцінювання впливу окремих інструментів зеленої трансформації на міжнародну конкурентоспроможність аграрних підприємств доцільно узагальнити їхні основні економічні та конкурентні ефекти (табл. 2).

Значний потенціал підвищення конкурентоспроможності забезпечують технології точного землеробства та цифровізації агробізнесу, які сприяють оптимізації використання добрив, засобів захисту рослин, водних та енергетичних ресурсів, зменшенню виробничих витрат і підвищенню врожайності. Водночас переробка аграрних відходів та впровадження принципів циркулярної економіки дозволяють мінімізувати екологічне навантаження, скорочувати вуглецевий слід продукції та створювати додаткові види економічної діяльності в сільській місцевості.

Таблиця 2

**Вплив інструментів зеленої трансформації на конкурентоспроможність
аграрних підприємств**

Інструмент	Економічний ефект	Конкурентний ефект
Біогазові комплекси	Скорочення витрат на енергію	Зростання рентабельності
Агровольтаїка	Додатковий дохід від генерації електроенергії	Диверсифікація бізнес-моделі
Точне землеробство	Зменшення витрат на ресурси	Підвищення продуктивності
AI-аналітика	Оптимізація виробничих процесів	Підвищення ефективності управління
DLT-технології	Прозорість і достовірність даних	Відповідність ESG-вимогам
ESG-практики	Покращення доступу до капіталу	Посилення позицій на міжнародних ринках

Джерело: складено авторами на основі [1–3; 11–15; 21–23]

Водночас цифровізація аграрного сектору не повинна розглядатися лише як інструмент автоматизації окремих виробничих операцій. У контексті зеленої економіки вона набуває значення інституційної основи для формування прозорості, вимірюваної та керованої моделі використання енергетичних ресурсів в агропромисловому комплексі. Встановлення інтелектуальних лічильників, сенсорних систем моніторингу, цифрових платформ обліку та аналітичних інструментів на основі Big Data створює можливості для детального вимірювання енергоспоживання на рівні окремих виробничих вузлів, технологічних процесів, фермерських господарств або агропромислових кластерів. Такий підхід дозволяє виявляти непродуктивні втрати енергії, оптимізувати навантаження на локальні енергетичні мережі, оцінювати ефективність використання відновлюваних джерел енергії та ухвалювати управлінські рішення на основі фактичних даних.

Особливе місце у такій моделі займають технології розподіленого реєстру (DLT), які можуть забезпечити достовірність, незмінність і простежуваність даних щодо виробництва, споживання та розподілу енергетичних ресурсів. Результати попередніх досліджень [21] свідчать, що використання DLT у системах контрольно-аналітичного забезпечення цифрової економіки створює передумови для підвищення прозорості економічних процесів, зниження інформаційної асиметрії та формування нових механізмів довіри між учасниками ринку. Для аграрного сектору це має прикладне значення, оскільки дозволяє фіксувати дані про походження енергії, частку відновлюваних джерел у виробничому циклі,

обсяг фактичного споживання, скорочення викидів і відповідність продукції екологічним стандартам.

Поєднання штучного інтелекту, технологій розподіленого реєстру та інтелектуального енергомоніторингу формує нову архітектуру управління зеленою трансформацією агробізнесу. Якщо AI та Big Data забезпечують прогнозування енергоспоживання, виявлення аномалій, оптимізацію режимів роботи обладнання, насосних систем, холодильних потужностей, елеваторів або систем зрошення, то DLT може виконувати функцію інфраструктури довіри, яка підтверджує достовірність цих даних для інвесторів, регуляторів, партнерів і споживачів. У результаті цифрова енергетична інфраструктура стає не лише технологічним, а й економічним чинником конкурентоспроможності, оскільки дозволяє аграрним підприємствам підтверджувати нижчий вуглецевий слід продукції, залучати зелене фінансування, брати участь у програмах ESG-інвестування та інтегруватися до європейських ланцюгів доданої вартості.

Для України такий підхід є особливо актуальним у контексті повоєнного відновлення, євроінтеграції та необхідності підвищення стійкості критичної інфраструктури. Децентралізовані енергетичні рішення, локальна генерація, біоенергетика та цифровий облік енергетичних потоків можуть бути об'єднані в межах локальних продовольчо-енергетичних екосистем. У таких екосистемах аграрні підприємства виступають не лише споживачами енергії, а й активними учасниками її виробництва, зберігання, обміну та оптимального розподілу. Це посилює енергетичну автономність сільських територій, зменшує залежність від централізованих мереж, підвищує стійкість виробництва до кризових явищ і створює нові джерела конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Попри значний потенціал зеленої трансформації, Україна стикається з низкою обмежень, серед яких руйнування виробничої та енергетичної інфраструктури внаслідок війни, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, високі ризики для приватних інвесторів, дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатній рівень поширення інновацій серед малих і середніх агровиробників. Додатковими викликами залишаються необхідність адаптації до екологічних вимог Європейського Союзу, впровадження механізмів вуглецевого регулювання та забезпечення простежуваності виробничих процесів відповідно до стандартів Європейського зеленого курсу. Ризик також полягає в просуванні цифрових технологій без належного врахування їхніх екологічних наслідків [22], наприклад, ефектів відновлення енергії, викликаних цифровими технологіями, або соціальних наслідків, наприклад, витіснення робочої сили або ризиків монополізації, що замикає економіку на довгострокових технологічних шляхах з невизначеними результатами.

Водночас Україна зберігає низку стратегічних переваг як конкурент на європейському агропродовольчому ринку. До них належать значний земельний потенціал, висока частка родючих чорноземів, потужна експортна орієнтація аграрного сектору, значні ресурси біомаси для розвитку біоенергетики, наявність успішних практик цифровізації великих агропромислових підприємств та географічна близькість до ринків Європейського Союзу. Поєднання цих переваг із сучасними зеленими технологіями створює передумови для формування нової моделі конкурентоспроможності, заснованої не лише на цінових факторах, а й на екологічній якості продукції, енергоефективності, інноваційності та відповідності ESG-критеріям.

Особливого значення в умовах повоєнного відновлення набуває розвиток міжнародної кооперації між малими та середніми підприємствами аграрного й енергетичного секторів різних країн. Такі форми співробітництва здатні забезпечити трансфер технологій, залучення інвестицій, обмін управлінськими практиками та інтеграцію українських виробників до міжнародних ланцюгів створення вартості. Коопераційні мережі між підприємствами України та країн Європейського Союзу можуть стати важливим інструментом поширення інноваційних рішень у сфері відновлюваної енергетики, органічного виробництва, біоекономіки та цифрового сільського господарства. Крім економічних ефектів, така співпраця сприятиме розвитку людського капіталу, формуванню нових компетенцій і посиленню інституційної спроможності сільських територій. У перспективі саме міжнародна міжсекторальна кооперація малих і середніх підприємств може стати одним із ключових механізмів відновлення української економіки на засадах зеленої трансформації. Об'єднання ресурсів, знань та інноваційних можливостей партнерів із різних країн дозволить прискорити модернізацію агропромислового комплексу, підвищити його стійкість до зовнішніх викликів та забезпечити формування конкурентних переваг на основі принципів сталого розвитку, циркулярної економіки та екологічної відповідальності.

З огляду на значний природно-ресурсний потенціал України, перехід до низьковуглецевої моделі розвитку АПК дозволить не лише зміцнити продовольчу та енергетичну безпеку держави, а й забезпечити довгострокові конкурентні переваги на світових агропродовольчих ринках. Отже, «зелена» трансформація агросектору виступає не лише екологічною необхідністю, а й стратегічним імперативом економічного розвитку та інтеграції України до глобальної системи сталого господарювання.

Енергетика є ключовим сектором зеленої економіки, драйвером зеленої трансформації, оскільки саме від неї залежить темп декарбонізації інших галузей.

Результати дослідження засвідчили, що найбільш перспективними напрямками розвитку енергетичного сектору є відновлювана енергетика, воднева енергетика, цифровізація енергетичних систем, розвиток прос'юмерських моделей енергоспоживання, впровадження зелених фінансових інструментів, та формування зелених робочих місць. В умовах воєнних дій та зростання глобальної геополітичної нестабільності країни повинні прискорювати диверсифікацію джерел енергії з метою зменшення залежності від окремих постачальників та підвищення рівня енергетичної безпеки. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики виникнення енергетичних криз, спричинених погіршенням міжнародних відносин, військовими конфліктами або порушенням логістичних ланцюгів постачання енергоресурсів. Водночас важливого значення набуває розвиток системи зеленого фінансування, здатної забезпечити стабільну інвестиційну підтримку проєктів у сфері відновлюваної енергетики, енергоефективності та модернізації критичної інфраструктури навіть в умовах зовнішніх потрясінь.

Поряд із диверсифікацією джерел енергії особливої актуальності набуває необхідність структурної перебудови енергетичних систем у напрямі підвищення їхньої гнучкості, стійкості та адаптивності до кризових явищ. Традиційна централізована модель енергопостачання дедалі більше поступається місцем децентралізованим системам, що базуються на поєднанні різних джерел генерації, накопичувачів енергії, цифрових технологій управління та механізмів оперативного балансування попиту і пропозиції. У сучасних умовах конкурентоспроможність та безпека енергетичного сектору визначаються не лише обсягами виробництва енергії, а й здатністю системи швидко реагувати на форс-мажорні обставини, забезпечувати безперервність енергопостачання та оперативно перенаправляти енергетичні потоки в разі пошкодження інфраструктури чи виникнення дефіциту ресурсів.

Для України це питання має особливе стратегічне значення через систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру, необхідність інтеграції до європейського енергетичного простору та забезпечення стійкості функціонування економіки в умовах війни. Одночасно досвід останніх років продемонстрував, що подібні виклики є актуальними й для країн Європейського Союзу, де енергетичні шоки, спричинені геополітичними конфліктами та зміною структури постачання енергоносіїв, виявили вразливість окремих сегментів енергетичного ринку. Саме тому одним із пріоритетних напрямів розвитку має стати формування гнучких енергетичних мереж, розвиток міждержавних інтерконекторів, локальних енергетичних спільнот, систем накопичення енергії та резервних потужностей, здатних забезпечити швидкий перерозподіл енергетичних потоків між регіонами та країнами. Крім того, країни, що розвиваються, є більш уразливими до

геополітичних ризиків через обмежений доступ до сучасних технологій, фінансових ресурсів та інституційних механізмів підтримки зеленої трансформації. У зв'язку з цим особливого значення набувають посилення інституційної спроможності, удосконалення регуляторного середовища та залучення іноземних інвестицій у розвиток відновлюваної енергетики та зеленої інфраструктури. Підвищення прозорості державної політики, прогнозованості регуляторних рішень та якості державного управління сприяє зниженню інвестиційних ризиків і створює передумови для довгострокового фінансування зелених проєктів.

Отже, геополітичні ризики стають одним із ключових чинників, що визначають темпи та ефективність зеленого переходу. За умов зростаючої глобальної невизначеності державна політика у сфері енергетики повинна орієнтуватися не лише на досягнення кліматичних цілей, а й на формування стійких, адаптивних і взаємопов'язаних енергетичних систем, здатних забезпечувати енергетичну безпеку, фінансову стабільність та безперервність економічного розвитку навіть за умов масштабних кризових чи воєнних потрясінь. Зростання частки відновлюваних джерел енергії сприяє зменшенню залежності від імпортованих енергоносіїв, підвищенню енергетичної безпеки та стабільності економічного розвитку. Одночасно розвиток сонячної, вітрової та біоенергетики створює нові можливості для регіонального розвитку й диверсифікації економіки. Важливим аспектом міжнародної конкурентоспроможності також є розвиток людського капіталу у сфері зеленої енергетики. Формування нових компетенцій, підготовка фахівців для роботи з інноваційними технологіями та створення зелених робочих місць забезпечують довгострокову стійкість економічного зростання.

Аграрний сектор є одним із найбільш чутливих до кліматичних змін, але водночас має значний потенціал для розвитку зеленої економіки. Сучасний агробізнес дедалі активніше впроваджує ресурсоощадні технології, точне землеробство, відновлювану енергетику та циркулярні виробничі моделі.

Серед основних напрямів екологізації агросектору можна виділити використання біомаси та біогазу, агровольтаїчні системи, органічне виробництво, регенеративне землеробство, технології скорочення викидів парникових газів, а також замкнені цикли використання ресурсів. Світові дослідження демонструють зростання ролі біоенергетики та переробки аграрних відходів як джерела додаткової вартості й інструменту підвищення енергонезалежності сільських територій. Особливого значення набувають агровольтаїчні системи, які дозволяють поєднувати виробництво сільськогосподарської продукції та генерацію електроенергії на одній території. Для України розвиток зеленої

трансформації агросектору має стратегічне значення з огляду на високий експортний потенціал агропромислового комплексу. Впровадження екологічних стандартів та механізмів вуглецевого менеджменту дозволить українським виробникам ефективніше адаптуватися до нових вимог європейських ринків.

Формування міжнародної конкурентоспроможності в умовах зеленої економіки потребує інтеграції енергетичного та аграрного секторів. Така взаємодія реалізується через розвиток біоенергетичних кластерів, використання аграрної сировини для виробництва біопалива, впровадження енергоефективних технологій у сільському господарстві, розвиток локальних енергетичних кооперативів, формування циркулярних продовольчо-енергетичних екосистем. Синергетичний ефект забезпечує не лише підвищення ефективності використання ресурсів, а й створення нових джерел доходів для сільських територій, посилення продовольчої безпеки та розвиток інноваційного підприємництва.

Рис. 1 відображає концептуальну модель інституційного забезпечення розвитку аграрної сфери на засадах «зеленої» економіки, що базується на взаємодії чотирьох рівнів: інституційного середовища, інструментів підтримки, зелених технологій і бізнес-моделей, а також результативного рівня, представленого конкурентоспроможністю та сталим розвитком. Важливим елементом моделі є міжнародна кооперація малих і середніх агропідприємств та енергетичних кооперативів, яка виступає дієвим механізмом повоєнного відновлення України через трансфер екологічно орієнтованих технологій, залучення ESG-інвестицій, інтеграцію до європейських ланцюгів доданої вартості та формування локальних продовольчо-енергетичних екосистем. Реалізація такої моделі сприяє підвищенню економічної стійкості сільських територій, зміцненню конкурентних переваг аграрного сектору та прискоренню євроінтеграційних процесів України.

Запропонована модель відображає послідовний причинно-наслідковий механізм формування конкурентних переваг на засадах зеленої економіки. Формальні інститути формують нормативно-правову основу трансформації через аграрну політику, екологічне законодавство, стандарти Європейського Союзу та механізми сертифікації. Економічні інструменти забезпечують фінансові стимули впровадження зелених технологій шляхом використання грантового фінансування, зелених облігацій, ESG-інвестицій та податкових пільг. Соціально-екологічні інститути формують суспільний запит на екологічно відповідальне виробництво та сприяють поширенню практик сталого розвитку.

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ СФЕРИ НА ЗАСАДАХ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ

ФОРМАЛЬНІ ІНСТИТУТИ	ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ	СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНІ ІНСТИТУТИ
• аграрна політика • екологічне законодавство • земельне регулювання • стандарти ЄС та Green Deal • система сертифікації	• зелене фінансування • гранти та субсидії • ESG-інвестиції • зелені облігації • вуглецеві кредити • податкові стимули • державно-приватне партнерство	• екологічна відповідальність • освіта та дорадництво • громадські організації • споживча культура • соціальний капітал

ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА		
БІОЕНЕРГЕТИКА	ТОЧНЕ ЗЕМЛЕРОБСТВО	ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА
• біогаз • біометан • біопаливо • агровольтаїка	• GPS-моніторинг • дрони • AI та Big Data • цифрові платформи	• переробка відходів • органічне виробництво • замкнені цикли

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ			
Кооперація фермерів	Кластери та агрокосистеми	Енергетичні кооперативи	Міжнародне партнерство та трансфер технологій

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЕФЕКТИ			
Економічні	Екологічні	Соціальні	Конкурентні
• зростання доданої вартості • енергетична незалежність • інвестиції	• скорочення викидів • відновлення ґрунтів • збереження біорізноманіття	• зайнятість сільського населення • розвиток громад • людський капітал	• відповідність стандартам ЄС • експортний потенціал • стійкість до криз

Рис. 1 Інституційне забезпечення розвитку аграрної сфери на засадах «зеленої» економіки

Джерело: сформовано авторами

Наступний рівень моделі представлений інноваційно-технологічною підтримкою, яка охоплює біоенергетику, агровольтаїку, технології точного землеробства, цифрові платформи, системи енергомоніторингу, штучний інтелект та аналітику великих даних. Особливе значення мають технології розподіленого

реєстру (DLT), які забезпечують достовірність, простежуваність та незмінність даних щодо виробництва, споживання і розподілу енергетичних ресурсів.

Практичне застосування моделі можливе при розробленні державних програм підтримки агропромислового комплексу, регіональних стратегій розвитку сільських територій, проєктів енергетичних кооперативів та інвестиційних програм у сфері декарбонізації. Модель також може використовуватися як аналітичний інструмент оцінювання готовності підприємств до впровадження принципів зеленої економіки та інтеграції до європейських ланцюгів створення вартості.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Зелена економіка поступово перетворюється на один із ключових факторів міжнародної конкурентоспроможності. Енергетичний сектор виступає базовим драйвером зеленої трансформації через розвиток відновлюваної енергетики, зелених технологій і нових моделей енергоспоживання. Водночас агросектор стає важливою платформою для впровадження принципів циркулярної економіки, біоенергетики та ресурсоощадного виробництва. Для України особливого значення набуває інтеграція енергетичних та аграрних інновацій, що дозволить зміцнити енергетичну незалежність, підвищити конкурентоспроможність агропродовольчого експорту та забезпечити стійке економічне відновлення. Щоб запобігти перетворенню цифрової нерівності на «зелену нерівність», необхідна цілеспрямована «цифрово-зелена» політика [23] для менш розвинених регіонів, де очікуваний ефект є слабшим. Ефективна інтеграція цифрових і зелених трансформацій потребує розвитку систем енергетичного моніторингу на основі Big Data, штучного інтелекту та цифрових платформ. Такі інструменти забезпечують прозорість енергетичних потоків, підвищують ресурсоефективність і сприяють дотриманню екологічних та ESG-вимог міжнародних ринків. Водночас мінімізація ризиків цифрово-екологічної нерівності вимагає цільової підтримки регіонів із нижчим рівнем технологічного розвитку.

Проведений порівняльний статистичний аналіз окремих показників розвитку енергетичного та аграрного секторів України та ЄС засвідчив наявність значного потенціалу для підвищення міжнародної конкурентоспроможності України через розвиток відновлюваної енергетики, цифровізації енергетичних процесів та впровадження ресурсоефективних технологій в агропромисловому комплексі. Встановлено, що поєднання зеленої трансформації з інструментами цифрового моніторингу, штучного інтелекту та технологіями розподіленого реєстру створює додаткові можливості для підвищення прозорості, залучення інвестицій та інтеграції українських виробників до європейських ринків.

Формування зелених ланцюгів створення вартості, розвиток людського капіталу та впровадження екологічно орієнтованих інвестиційних стратегій мають стати основою довгострокового конкурентного розвитку національної економіки. Перспективним напрямом подальших наукових досліджень доцільно визначити розроблення організаційно-економічних механізмів інтеграції зеленої енергетики, циркулярних бізнес-моделей та екологічно орієнтованих ланцюгів створення вартості в систему повоєнного відновлення економіки України та побудови моделей функціонування локальних продовольчо-енергетичних екосистем і кооперативних форм господарювання як інструментів підвищення економічної стійкості, енергетичної незалежності та конкурентоспроможності національної економіки у довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури

1. Kozar Ł. J., Sulich A., Kulháněk L. Green Research Perspectives in the Visegrád Group : A Systematic Review and Research Agenda for the Energy Sector. *Energies*. 2025. Vol. 18(23). P. 6142. DOI: <https://doi.org/10.3390/en18236142>.
2. Halkos G. Economic Analysis and Policies in the Energy Sector. *Energies*. 2025. Vol. 18(16). P. 4214. DOI: <https://doi.org/10.3390/en18164214>.
3. From twin transition to twice the burden? Digitalisation, energy demand, and economic growth / J. Hambye-Verbrugghen et al. *Ecological Economics*. 2025. Vol. 239. P. 108747. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2025.108747>
4. Замлинський В. Циркулярна економіка та продовольча безпека в контексті формування стійкої харчової екосистеми підприємств АПК. *Економіка харчової промисловості*. 2025. Т. 17, № 1. С. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3102>.
5. Elysha C. N., Melita S., Yoestini. Green Innovations and Consumer Purchase Behavior: A Systematic Literature Review. *Arthatama : Journal of Business Management and Accounting*. 2025. Vol. 9, № 1. P. 19–30. DOI: <https://doi.org/10.54518/art.9.1.2025.642>
6. Зелена трансформація та стала біоекономіка : монографія / за ред. А. А. Олешко, О. Ю. Будякової. Київ : КНУТД, 2024. 497 с. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27008>.
7. Теоретико-методологічні засади і прикладні аспекти інклюзивного розвитку та економічного зростання агропродовольчої сфери України : монографія / О. І. Павлов та ін. / за ред. О. І. Павлова. Одеса : Астропринт, 2025. 396 с. URL:

<https://kaf.ep.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/other/2025-09-25/2025-09-25-monography.pdf>.

8. Камара Б. М., Замлинський В. Роль етики та ділової репутації, сформованої людським потенціалом, у досягненні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2024. Т. 334, № 5. С. 499-506. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-75>.

9. Формування механізму цифровізації та екосистемного моделювання підприємств АПК в умовах циркулярної економіки майбутнього / О. Князева та ін. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2025. Т. 344, №. 4. С. 607–616. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-86>.

10. Перспективи переходу до циркулярної економіки в Україні в рамках євроінтеграційних процесів / В. А. Замлинський та ін. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2024. Т. 3, №. 107. С. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve320245>.

11. Вовк В. Впровадження ESG-концепцій : стратегічний імператив для сталого зростання малих та середніх аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-117>.

12. Інституційні аспекти становлення «зеленої» економіки в аграрному секторі України / О. Г. Шпикуляк та ін. *Міжнародний науковий журнал «Інтерна-ука»*. Сер. Економічні науки. 2023. № 8(76). С. 140-147. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9138>.

13. Chikov I., Yaroshchuk R. Innovative activity as a system-forming factor in increase of the competitiveness of agriculture enterprises. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-78>.

14. Стимулювання розвитку «зелених» енергетичних кооперативів як форми організації бізнесу у розбудові соціальної інфраструктури сільських територій / О. Г. Шпикуляк та ін. *Здобутки економіки : перспективи та інновації*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13648686>.

15. Штерма Т. В., Сучу В. В., Башлай С. В. Розвиток зелених технологій в аграрному бізнесі України. *Здобутки економіки : перспективи та інновації*. 2024. №. 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14516074>.

16. Ferri F. Green economy et droit de l'Union européenne : discipline et perspectives juridiques. *Strasbourg in joint supervision with Università degli studi (Bologna, Italie)*. 2015. DOI: <https://doi.org/10.70675/ef4ca787z8315z44e1za42az11842129afae>

17. Human Capital in the Sustainable Economic Development of the Energy Sector / E. Kuzmin et al. *Cornell University*. New York. 2023. DOI : <https://doi.org/10.48550/arXiv.2312.06450>.
18. Renewable Energies in the Agricultural Sector : A Perspective Analysis of the Last Three Years / Q. Hernandez-Escobedo et al. *Energies*. 2023. Vol. 16, № 1. P. 345. DOI : <https://doi.org/10.3390/en16010345> 2025.
19. Askari M., Parsa N. A Techno-Economic Analysis of the Interconnectedness between Energy Resources, Climate Change, and Sustainable Development. *Cornell University*. New York. 2024. DOI : <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.12235>.
20. Göke L., Wimmers A., von Hirschhausen C. Flexible Nuclear Power and Fluctuating Renewables? - A Techno-Economic Analysis for Decarbonized Energy Systems. *Energy Strategy Reviews*. 2025. Vol. 60. P. 101782. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esr.2025.101782>.
21. Наконечна О. А., Городніченко С. А. Технологія розподіленого реєстру DLT для потреб контролю і обліково-аналітичного забезпечення у цифровій економіці. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 4. С. 215–221. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-42>.
22. The impact of digitalization on energy intensity in manufacturing sectors – A panel data analysis for Europe / M. Matthess et al. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 397. P. 136598. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136598>.
23. Yan G., Hao Y. Digital Economy Development and Ecological Efficiency : Analysis from a Regional Economic System Perspective. *Systems*. 2026. Vol. 14(2). P. 218. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems14020218>.
24. Renewable energy statistics. Luxembourg : Publications Office of the European Union. *Eurostat*. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Renewable_energy_statistics (дата звернення: 23.06.2026).
25. World Development Indicators : Countries and Economies. *World Bank Group*. 2025. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення: 23.06.2026).
26. Статистичний щорічник України, 2024. *Державна служба статистики України*. 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024> (дата звернення: 23.06.2026).
27. Energy Statistics Data Browser. *International Energy Agency*. 2025. URL: <https://www.iea.org/data-and-statistics> (дата звернення: 23.06.2026).

28. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). *European Commission* 2025. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (дата звернення: 23.06.2026).

References

1. Kozar, Ł. J., Sulich, A., & Kulháněk, L. (2025). Green research perspectives in the Visegrád Group: A systematic review and research agenda for the energy sector. *Energies*, 18(23), 6142. <https://doi.org/10.3390/en18236142>
2. Halkos, G. (2025). Economic analysis and policies in the energy sector. *Energies*, 18(16), 4214. <https://doi.org/10.3390/en18164214>
3. Hambye-Verbrugghen, J., et al. (2025). From twin transition to twice the burden? Digitalisation, energy demand, and economic growth. *Ecological Economics*, 239, 108747. <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3102>.
4. Zamlynskyi, V. (2025). Circular economy and food security in the context of forming a sustainable food ecosystem of agricultural enterprises. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 17(1), 41–47. <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3102> [in Ukrainian].
5. Elysha, C. N., Melita, S., & Yoestini. (2025). Green innovations and consumer purchase behavior: A systematic literature review. *Arthatama: Journal of Business Management and Accounting*, 9(1), 19–30. <https://doi.org/10.54518/art.9.1.2025.642>
6. Oleshko, A. A., & Budiakova, O. Yu. (Eds.). (2024). *Green transformation and sustainable bioeconomy*. KNUTD. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27008> [in Ukrainian].
7. Pavlov, O. I. (Ed.), et al. (2025). *Theoretical and methodological foundations and applied aspects of inclusive development and economic growth of Ukraine's agri-food sector*. Astroprynt. <https://kaf.ep.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/other/2025-09-25/2025-09-25-monography.pdf> [in Ukrainian].
8. Kamara, B. M., & Zamlynskyi, V. (2024). The role of ethics and business reputation formed by human capital in achieving enterprise competitiveness. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky*, 334(5), 499–506. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-75> [in Ukrainian].
9. Kniazieva, O., et al. (2025). Formation of the mechanism of digitalization and ecosystem modeling of agricultural enterprises under the circular economy of the fu-

ture. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky*, 344(4), 607–616. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-86> [in Ukrainian].

10. Zamlinskyi, V. A., et al. (2024). Prospects for the transition to a circular economy in Ukraine within the framework of European integration processes. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*, 107(3), 40–49. <https://doi.org/10.31713/ve320245> [in Ukrainian].

11. Vovk, V. (2025). Implementation of ESG concepts: A strategic imperative for sustainable growth of small and medium-sized agricultural enterprises in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-117> [in Ukrainian].

12. Shpykuliak, O. H., et al. (2023). Institutional aspects of the formation of a "green" economy in the agricultural sector of Ukraine. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Ser. Ekonomichni nauky*, 8(76), 140–147. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9138> [in Ukrainian].

13. Chikov, I., & Yaroshchuk, R. (2024). Innovative activity as a system-forming factor in increase of the competitiveness of agriculture enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-78>

14. Shpykuliak, O. H., et al. (2024). Stimulating the development of green energy cooperatives as a form of business organization in the development of social infrastructure of rural territories. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13648686> [in Ukrainian].

15. Shterma, T. V., Suchu, V. V., & Bashlai, S. V. (2024). Development of green technologies in the agricultural business of Ukraine. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14516074> [in Ukrainian].

16. Ferri, F. (2015). *Green economy et droit de l'Union européenne: Discipline et perspectives juridiques*. Strasbourg in joint supervision with Università degli Studi di Bologna. <https://doi.org/10.70675/ef4ca787z8315z44e1za42az11842129afae>

17. Kuzmin, E., et al. (2023). *Human capital in the sustainable economic development of the energy sector*. Cornell University. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2312.06450>

18. Hernandez-Escobedo, Q., et al. (2023). Renewable energies in the agricultural sector: A perspective analysis of the last three years. *Energies*, 16(1), 345. <https://doi.org/10.3390/en16010345>

19. Askari, M., & Parsa, N. (2024). *A techno-economic analysis of the interconnectedness between energy resources, climate change, and sustainable development*. Cornell University. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.12235>
20. Göke, L., Wimmers, A., & von Hirschhausen, C. (2025). Flexible nuclear power and fluctuating renewables? A techno-economic analysis for decarbonized energy systems. *Energy Strategy Reviews*, 60, 101782. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2025.101782>
21. Nakonechna, O. A., & Gorodnichenko, S. A. (2025). Distributed ledger technology for control and accounting-analytical support in the digital economy. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(4), 215–221. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-42> [in Ukrainian].
22. Matthess, M., et al. (2023). The impact of digitalization on energy intensity in manufacturing sectors: A panel data analysis for Europe. *Journal of Cleaner Production*, 397, 136598. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136598>
23. Yan, G., & Hao, Y. (2026). Digital economy development and ecological efficiency: Analysis from a regional economic system perspective. *Systems*, 14(2), 218. <https://doi.org/10.3390/systems14020218>
24. Eurostat. (2025). *Renewable energy statistics*. Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Renewable_energy_statistics
25. World Bank Group. (2025). *World development indicators: Countries and economies*. <https://data.worldbank.org/>
26. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Statistical yearbook of Ukraine, 2024*. <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024>
27. International Energy Agency. (2025). *Energy statistics data browser*. <https://www.iea.org/data-and-statistics>
28. European Commission. (2025). *Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)*. https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en

Надходження рукопису до журналу: 30.04.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 05.06.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.06>

УДК 631.1:339.138:339.923(4)ЄС:330.341.1:332.1

Ганна ДІДУР,

кандидат економічних наук, доцент

кафедри менеджменту

Одеського державного аграрного університету, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-0001-9450-3124

email: adidur2007@ukr.net

Микола САХАЦЬКИЙ,

доктор економічних наук, професор

кафедри менеджменту і маркетингу,

Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-0001-8765-766X

email: np.sakhatskyi@gmail.com

Іван ПЕТРІВ,

кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри менеджменту

Одеського державного аграрного університету, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-0003-2698-395X

email: depr1423@gmail.com

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА РЕГІОНУ

Анотація

Актуальність. В умовах євроінтеграції, інноваційного розвитку аграрного сектора регіону, цифровізації економічних процесів, посилення конкуренції та зміни запитів споживачів особливої значущості набуває формування маркетингової політики агробізнесу на сучасних концептуальних засадах. Традиційне розуміння маркетингової політики як сукупності інструментів просування та збуту в сучасному ринковому середовищі виявляється недостатнім, оскільки потребує її інтеграції з євроінтеграційними та інноваційними процесами, стратегічним управлінням, цифровими рішеннями й регіональними умовами господарювання.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сучасних концепцій формування маркетингової політики агробізнесу в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону, а також систематизація їх значення для забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності й стратегічної стійкості суб'єктів господарювання.

Методи дослідження. Дослідження здійснено з використанням методів аналізу і синтезу, узагальнення, наукової абстракції, класифікації, порівняльного методу, системного

підходу, а також графічного методу для візуалізації результатів дослідження. Інформаційну основу становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань маркетингової політики, маркетингового менеджменту, євроінтеграції, інноваційного розвитку аграрного сектора та регіональної економіки.

Отримані результати полягають в уточненні сутності маркетингової політики агробізнесу в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону, обґрунтуванні її ролі як інтегрованої системи стратегічних рішень щодо товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також у систематизації сучасних концепцій її формування. Запропоновано класифікацію сучасних концепцій формування маркетингової політики агробізнесу за змістовими групами, до яких віднесено ринково-орієнтовані, інноваційно-орієнтовані, адаптивно-технологічні та системно-інтеграційні концепції. Побудовано концептуальну схему взаємозв'язку чинників формування, сучасних концепцій, складових маркетингової політики та очікуваних результатів її реалізації.

Практична цінність роботи. Отримані результати можуть бути використані суб'єктами агробізнесу, органами регіонального управління, науковцями, викладачами, здобувачами вищої освіти та розробниками освітніх програм у процесі обґрунтування маркетингових стратегій, удосконалення маркетингової політики, а також у подальших дослідженнях, пов'язаних із євроінтеграцією та інноваційним розвитком аграрного сектора регіону.

Висновки. У статті доведено, що сучасні концепції формування маркетингової політики агробізнесу мають ґрунтуватися на поєднанні клієнтоорієнтованого, ціннісного, інноваційного, цифрового, інтегрованого та регіонально-адаптивного підходів. Обґрунтовано, що маркетингову політику агробізнесу доцільно розглядати як стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності, адаптації до вимог європейського ринку, формування попиту на інновації, підвищення споживчої цінності продукції та підтримки інноваційного розвитку аграрного сектора регіону.

Ключові слова: маркетингова політика, агробізнес, сучасні концепції, євроінтеграція, інноваційний розвиток, аграрний сектор регіону, конкурентоспроможність, цифровізація, споживча цінність.

UDC 631.1:339.138:339.923(4)ЄС:330.341.1:332.1

Hanna Didur,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor Department of Management
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0001-9450-3124
email: adidur2007@ukr.net

Mykola SAKHATSKYI,
Dr. Sc. (Ekon), Professor,
Professor the Department of Management and marketing ,
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0001-8765-766X
email: np.sakhatskyi@gmail.com

Ivan PETRIV,
Candidate of Public Administration (Ph.D.),
Associate Professor, Associate Professor
Department of Management
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0003-2698-395X
email: depr1423@gmail.com

MODERN CONCEPTS OF AGRIBUSINESS MARKETING POLICY FORMATION UNDER THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL AGRICULTURAL SECTOR

Abstract

Relevance. Under the conditions of European integration, innovative development of the regional agricultural sector, digitalization of economic processes, intensification of competition, and changes in consumer demand, the formation of agribusiness marketing policy on the basis of modern conceptual approaches is becoming particularly important. The traditional understanding of marketing policy as a set of promotion and sales instruments is no longer sufficient in the current market environment, since it requires integration with European integration processes, innovation-driven transformations, strategic management, digital solutions, and regional business conditions.

The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation of modern concepts of agribusiness marketing policy formation under the conditions of European integration and innovative development of the regional agricultural sector, as well as to systematize their significance for ensuring the competitiveness, adaptability, and strategic sustainability of business entities.

Research methods. The study was carried out using methods of analysis and synthesis, generalization, scientific abstraction, classification, comparative method, systemic approach, and graphical method for visualization of the research results. The informational basis of the study consisted of scientific works of domestic and foreign scholars on marketing policy, marketing management, European integration, innovative development of the agricultural sector, and regional economy.

The results obtained consist in clarifying the essence of agribusiness marketing policy under the conditions of European integration and innovative development of the regional agricultural sector, substantiating its role as an integrated system of strategic decisions concerning product, pricing, distribution, and communication policy, and systematizing modern concepts of its formation. A classification of modern concepts of agribusiness marketing policy formation is proposed, according to which they are grouped into market-oriented, innovation-oriented, adaptive-technological, and system-integration concepts. A conceptual scheme of interrelation between the factors of formation, modern concepts, components of marketing policy, and expected results of its implementation has been developed.

Practical value of the work. The results obtained may be used by agribusiness entities, regional authorities, researchers, teachers, higher education students, and educational program developers in the process of substantiating marketing strategies, improving marketing policy, as well as in further research related to European integration and innovative development of the regional agricultural sector.

Conclusions. *It is proved in the article that modern concepts of agribusiness marketing policy formation should be based on the combination of customer-oriented, value-based, innovation-oriented, digital, integrated, and regionally adaptive approaches. It is substantiated that agribusiness marketing policy should be considered as a strategic mechanism for ensuring competitiveness, adapting to the requirements of the European market, generating demand for innovations, increasing the consumer value of products, and supporting the innovative development of the regional agricultural sector.*

Keywords: *marketing policy, agribusiness, modern concepts, European integration, innovative development, regional agricultural sector, competitiveness, digitalization, consumer value.*

Вступ. В сучасних умовах аграрний сектор регіону функціонує під впливом одночасно кількох глибоких трансформацій: євроінтеграційних процесів, посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, зміни споживчих запитів, цифровізації економіки, поширення інноваційних технологій, екологічних викликів та необхідності підвищення стійкості виробництва і збуту. За таких умов маркетингова політика перестає бути лише інструментом просування продукції та дедалі більше набуває стратегічного значення як складова системи управління інноваційним розвитком аграрного сектору регіону.

Особливої ваги ця проблематика набуває у зв'язку з тим, що інноваційний розвиток аграрного сектору потребує не лише технологічного оновлення виробництва, а й адекватного маркетингового забезпечення, здатного виявляти нові потреби ринку, формувати попит на інноваційну продукцію, адаптувати товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику до світових та регіональних умов господарювання. Саме маркетингова політика забезпечує зв'язок між виробником, споживачем, ринковою інфраструктурою та інноваційними змінами, що відбуваються в аграрній сфері.

Актуальність теми посилюється також регіональним аспектом, оскільки аграрний сектор кожного регіону характеризується специфічним поєднанням природно-кліматичних, ресурсних, логістичних, соціально-економічних та інституційних умов. Це обумовлює необхідність формування маркетингової політики не за універсальними шаблонами, а з урахуванням особливостей конкретного регіонального середовища, його інноваційного потенціалу, структури виробництва, місткості ринку та перспектив розвитку. Додаткової значущості ця проблематика набуває в умовах євроінтеграції, оскільки адаптація агробізнесу до європейських вимог, стандартів якості, конкурентних правил, принципів сталого розвитку та нових моделей взаємодії на ринку потребує оновлення підходів до формування маркетингової політики.

Крім того, сучасні концепції формування маркетингової політики агробізнесу дедалі більше орієнтуються на клієнтоорієнтованість, цифрові інструменти, управління споживчою цінністю, інноваційність, гнучкість ринкової поведінки, а також інтеграцію маркетингу зі стратегічною діяльністю суб'єктів господарювання. Водночас у науковій літературі все ще недостатньо системно розкрито питання адаптації цих концепцій до умов євроінтеграції та інноваційного

розвитку саме аграрного сектора регіону, що й зумовлює теоретичну та практичну значущість обраної теми.

Отже, дослідження сучасних концепцій формування маркетингової політики агробізнесу в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону є актуальним, оскільки спрямоване на обґрунтування ефективних управлінських рішень, здатних підвищити конкурентоспроможність суб'єктів агробізнесу, посилити ринкову орієнтацію інноваційних процесів, забезпечити адаптацію до європейського економічного простору та сприяти сталому розвитку регіональної аграрної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблематика формування маркетингової політики в аграрному секторі активно розробляється як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. У працях Г. Чміль [1], Ратушняк О. Г., Глущенко Л. Д. [2], Трушкіної Н. В., Кузьменко О. А., Юрченко О. А. [3], В. Голуба [4], М. Панченко [5], А. Гуменюк, О. Петрицької [6], Євтушок О., Харченко Р. [7] досліджено товарні та цінові аспекти маркетингової політики, особливості її формування в умовах нестабільного попиту, кризових викликів і змін ринкової кон'юнктури. О. Підвальна, А. Кулакевич [8], А. Корюгін, М. Матвеев [9] акцентують увагу на методичних підходах до оцінки стану маркетингового менеджменту аграрних підприємств і впливі цифровізації на його трансформацію. Водночас О. Шебаніна, Ю. Кормишкін [10], Т. Сус, Н. Гречаник, К. Коледіна [11] розглядають інноваційний розвиток аграрного сектору та обґрунтовують значення маркетингового підходу у просуванні інновацій і стимулюванні попиту на них.

У зарубіжних дослідженнях увага зосереджується на системному поєднанні маркетингової орієнтації, інноваційної активності та регіонального розвитку аграрного сектору. Зокрема, М. Blakeney [12], L. F. Gutiérrez Cano і ін. [13], A. Frangenheim і ін. [14], М. Rivera і ін. [15] досліджують інноваційні системи в аграрній сфері, механізми поширення інновацій та чинники їх масштабування. В. Ajer і ін. [16], Е. Т. Micheels [17], С. Sama Berrocal [18] обґрунтовують взаємозв'язок між ринковою орієнтацією, інноваційністю і результативністю агропродовольчих підприємств. Регіональний вимір інноваційного розвитку висвітлено у працях М. W. Sitnicki і ін. [19], N. Shpak і ін. [20], Р. Toma, Laurens, Р. [21] де акцентовано увагу на кластеризації, ресурсному потенціалі та інтелектуальному капіталі як передумовах модернізації аграрного сектору регіону.

Отже, у науковій літературі сформовано вагомий теоретичний і прикладний доробок щодо маркетингової політики, маркетингового менеджменту, інноваційного розвитку, регіональних чинників функціонування аграрного сектора, а також окремих аспектів євроінтеграційних трансформацій агробізнесу. Водночас недостатньо розкритими залишаються питання комплексного обґрунтування сучасних концепцій формування маркетингової політики агробізнесу саме в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного

сектора регіону. Це й визначає доцільність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні сучасних концепцій формування маркетингової політики агробізнесу в умовах інноваційного розвитку аграрного сектора регіону та виявленні їх ролі у забезпеченні конкурентоспроможності й адаптивності суб'єктів господарювання.

Відповідно до поставленої мети у статті визначено такі завдання: уточнити сутність маркетингової політики агробізнесу в контексті євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону; визначити особливості інноваційного розвитку аграрного сектора регіону як середовища формування маркетингової політики; узагальнити сучасні концепції формування маркетингової політики агробізнесу; систематизувати їх за змістовими групами; обґрунтувати значення сучасних концепцій для підвищення конкурентоспроможності агробізнесу та підтримки інноваційного розвитку аграрного сектора регіону в умовах євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження сучасних концепцій формування маркетингової політики агробізнесу в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону ґрунтується на розумінні маркетингової політики як складової стратегічного управління, що забезпечує узгодження виробничо-комерційних можливостей суб'єктів агробізнесу з потребами ринку, поведінкою споживачів, конкурентним середовищем, євроінтеграційними вимогами та пріоритетами інноваційного розвитку території. За таких умов маркетингова політика вже не обмежується функціональними завданнями збуту чи просування продукції, а розглядається як інструмент стратегічного впливу на ринкове позиціонування, формування попиту, адаптацію товарної пропозиції до європейських стандартів і ринкових вимог, створення споживчої цінності та забезпечення конкурентоспроможності агробізнесу [1; 4; 5].

У теоретичному аспекті маркетингову політику агробізнесу доцільно трактувати як систему принципів, управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на формування та реалізацію товарної, цінової, збутової й комунікаційної політики з урахуванням галузевої специфіки, євроінтеграційних вимог, інноваційних змін і регіональних умов господарювання. Такий підхід дає змогу розглядати маркетингову політику не ізольовано, а як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей розвитку суб'єктів агробізнесу. Зокрема, Г. Чміль [1] акцентує увагу на значенні товарної політики для забезпечення стійкості підприємства, а Н. Трушкіна, О. Кузьменко та О. Юрченко [3] пов'язують формування маркетингової товарної політики з необхідністю адаптації підприємств до кризових явищ і нестабільного попиту. Це дозволяє стверджувати, що маркетингова політика агробізнесу має формуватися з урахуванням не лише

внутрішніх ресурсних можливостей товаровиробника, а й динаміки ринкового середовища, змін у структурі попиту, інституційних обмежень і ризиків нестабільності.

Особливе місце у структурі маркетингової політики агробізнесу посідає цінова політика, оскільки саме ціна забезпечує взаємозв'язок між економічними інтересами виробника, ринковими умовами та сприйняттям цінності продукції споживачем. А. Гуменюк і О. Петрицька [6] зазначають, що маркетингове ціноутворення охоплює аналіз ринку, конкурентного середовища, споживчих уподобань і внутрішніх витрат підприємства, а ціна виступає важливим чинником ринкового позиціонування та елементом комунікації з ринком. Аналогічні підходи відображені у працях О. Ратушняк, Л. Глущенко [2], В. Голуба [4], М. Панченко [5], де розкриваються психологічні аспекти сприйняття ціни, роль ціноутворення у маркетинговій діяльності та його адаптація до сучасних умов господарювання. Це свідчить про те, що цінова політика агробізнесу має формуватися не лише на основі витратного підходу, а й з урахуванням сприйнятої споживчої цінності, конкурентної ситуації та інноваційних характеристик продукції.

Специфіка агробізнесу зумовлює необхідність розгляду маркетингової політики крізь призму особливостей аграрного виробництва, серед яких сезонність, залежність від природно-кліматичних чинників, тривалість виробничого циклу, варіативність якості продукції, територіальна розосередженість виробництва, логістичні обмеження та висока чутливість до кон'юнктурних змін. За таких умов сучасні концепції формування маркетингової політики агробізнесу мають враховувати не лише загальні положення маркетингової теорії, а й галузеві та регіональні особливості функціонування аграрного сектора, а також вимоги, що постають у контексті євроінтеграції. У цьому контексті важливими є методичні підходи до оцінювання стану маркетингового менеджменту аграрних підприємств, обґрунтовані О. Підвальною та А. Кулакевич [7], а також положення щодо цифрових викликів маркетингового менеджменту аграрного бізнесу, розкриті А. Корюгіним і М. Матвєєвим [9]. Отже, маркетингова політика агробізнесу має бути адаптивною, аналітично обґрунтованою та чутливою до технологічних, логістичних, інституційних і ринкових змін.

Суттєвою основою формування маркетингової політики агробізнесу в сучасних умовах є її зв'язок з інноваційним розвитком аграрного сектору регіону. Інноваційна спрямованість розвитку передбачає не лише створення та впровадження нових технологій, а й відповідне маркетингове забезпечення, що дає змогу виявляти незадоволені потреби ринку, формувати попит на інноваційні рішення, просувати нові продукти та підвищувати ринкову результативність інноваційної діяльності. Т. Сус, Н. Гречаник і К. Коледіна [11] підкреслюють, що маркетингова діяльність в інноваційному розвитку аграрного сектору має бути спрямована на ефективне використання фінансових ресурсів, створення умов для

продукування, просування та широкого використання інновацій. У свою чергу О. Шебаніна та Ю. Кормишкін [10] розглядають інноваційний розвиток аграрного підприємництва як основу підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Це дає підстави розглядати маркетингову політику агробізнесу не лише як інструмент ринкового супроводу готового продукту, а як важливий механізм інноваційного розвитку регіонального аграрного сектору.

У сучасній науковій думці [9; 16; 17; 19; 20; 21] дедалі більшого значення набувають концепції, що визначають сучасні підходи до формування маркетингової політики агробізнесу. Узагальнення наукових праць дало змогу виокремити основні сучасні концепції її формування, а саме: клієнтоорієнтовану, ціннісну, інноваційну, цифрову, інтегровану та регіонально-адаптивну. Клієнтоорієнтована концепція передбачає формування маркетингової політики на основі глибокого розуміння потреб і поведінки споживачів. Ціннісна концепція орієнтує суб'єктів агробізнесу на створення комплексної споживчої цінності. Інноваційна концепція пов'язує маркетингову політику з процесами технологічного оновлення, розробкою нових продуктів і комерціалізацією інновацій. Цифрова концепція акцентує увагу на використанні цифрових платформ, аналітики даних та цифрових каналів просування. Інтегрована концепція передбачає узгодження маркетингових рішень із виробничою, інноваційною, логістичною та фінансовою політикою підприємства. Регіонально-адаптивна концепція, своєю чергою, ґрунтується на необхідності врахування ресурсного потенціалу регіону, його виробничої спеціалізації, стану інфраструктури, особливостей інноваційного середовища, кластерних взаємозв'язків, а також вимог євроінтеграційної трансформації аграрного сектора.

Різноманітність сучасних концепцій, що визначають підходи до формування маркетингової політики агробізнесу, зумовлює необхідність їх наукової систематизації з метою виявлення змістових відмінностей, функціонального призначення та ролі у забезпеченні євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону. У зв'язку з цим доцільним є узагальнення відповідних концепцій за змістовими групами, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про їх місце в системі стратегічного маркетингового управління агробізнесом (табл. 1).

Наведена класифікація дає підстави стверджувати, що сучасні концепції формування маркетингової політики агробізнесу мають багатовимірний характер і відображають поєднання ринкових, інноваційних, цифрових та системно-інтеграційних підходів, адаптованих до умов євроінтеграції та регіонального розвитку. Їх систематизація створює теоретичне підґрунтя для подальшого обґрунтування механізмів формування маркетингової політики агробізнесу в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону, а також дає змогу визначити місце кожної концепції у забезпеченні конкурентоспроможності, адаптивності та стратегічної стійкості суб'єктів господарювання.

Таблиця 1

Класифікація сучасних концепцій формування маркетингової політики агробізнесу в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону

Групи концепцій	Концепції, що входять до групи	Змістова характеристика	Значення для формування маркетингової політики агробізнесу
Ринково-орієнтовані	Клієнто-орієнтована, ціннісна	Орієнтують маркетингову політику на виявлення та задоволення потреб споживачів, адаптацію товарної пропозиції до ринкового попиту, формування споживчої цінності, а також урахування вимог європейського ринку до якості, безпечності та корисності аграрної продукції	Забезпечують узгодження маркетингових рішень із потребами цільових сегментів ринку, підвищують лояльність споживачів, сприяють зміцненню конкурентних переваг агробізнесу та його орієнтації на стандарти європейського споживання
Інноваційно-орієнтовані	інноваційна	Розглядають маркетингову політику як інструмент підтримки інноваційного розвитку, комерціалізації нових продуктів, формування попиту на інновації та просування інноваційної продукції з урахуванням технологічного оновлення й екологізації виробництва	Сприяють ринковому впровадженню інновацій, оновленню продуктового портфеля, підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу та їх адаптації до інноваційних орієнтирів європейського аграрного простору
Адаптивно-технологічні	цифрова	Відображають трансформацію маркетингової політики під впливом цифровізації, використання аналітики даних, цифрових платформ, електронної комерції, інструментів простежуваності та сучасних каналів комунікації	Підвищують оперативність маркетингових рішень, розширюють можливості збуту, покращують комунікацію зі споживачами, забезпечують цифрову адаптацію агробізнесу та його інтеграцію в сучасні європейські ринкові практики
Системно-інтеграційні	інтегрована, регіонально-адаптивна	Передбачають узгодження маркетингової політики з виробничою, інноваційною, логістичною та фінансовою політикою підприємства, а також урахування ресурсного потенціалу регіону, інфраструктури, інституційного середовища, міжсуб'єктної взаємодії та вимог євроінтеграційних трансформацій	Забезпечують комплексний підхід до формування маркетингової політики, врахування регіональної специфіки, підсилення ролі агробізнесу в інноваційному розвитку аграрного сектора регіону та його адаптацію до європейських правил конкуренції, якості й ринкової взаємодії

Джерело: побудовано авторами

Таким чином, сучасні концепції формування маркетингової політики агробізнесу в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону ґрунтуються на поєднанні класичних положень маркетингу з галузевою специфікою агробізнесу, стратегічною орієнтацією на споживача, ціннісним підходом, сучасними підходами до ціноутворення, принципами маркетингового менеджменту, цифровізації, інноваційного оновлення та адаптації до європейських вимог ведення аграрного бізнесу. У зв'язку з цим маркетингову політику агробізнесу доцільно розглядати як інтегровану систему управлінських рішень щодо товару, ціни, збуту та комунікацій, яка формується під впливом інноваційних змін, регіональної специфіки, євроінтеграційних орієнтирів і потреб забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора.

Узагальнення теоретичних положень дає підстави розглядати формування маркетингової політики агробізнесу в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону як складний багатокomпонентний процес, детермінований впливом галузевих, ринкових, інноваційних, цифрових, регіональних та євроінтеграційних чинників. Систематизований взаємозв'язок цих чинників, сучасних концепцій, структурних складових маркетингової політики та очікуваних результатів її реалізації відображено на рис. 1.

Отже, запропонована модель відображає концептуальні засади формування маркетингової політики агробізнесу як інтегрованої системи управлінських рішень, орієнтованої на забезпечення євроінтеграції, інноваційного розвитку та підвищення ефективності функціонування аграрного сектора регіону.

Формування маркетингової політики агробізнесу доцільно розглядати як послідовний процес, у межах якого чинники зовнішнього і внутрішнього середовища зумовлюють вибір сучасних концептуальних підходів, що, своєю чергою, визначають зміст товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Такий підхід забезпечує не лише адаптацію суб'єктів агробізнесу до змін ринкового середовища, а й створює передумови для підвищення їх конкурентоспроможності, формування попиту на інновації, посилення ринкових позицій, адаптації до вимог європейського ринку та підтримки інноваційного розвитку аграрного сектора регіону.

Таким чином, у межах даного дослідження маркетингову політику агробізнесу в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону пропонується трактувати як цілісну систему концептуальних засад, стратегічних орієнтирів та управлінських рішень щодо формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, що базується на поєднанні клієнтоорієнтованого, інноваційного, ціннісного, цифрового, інтегрованого та регіонально-адаптивного підходів з метою забезпечення ефективного функціонування й розвитку суб'єктів агробізнесу.

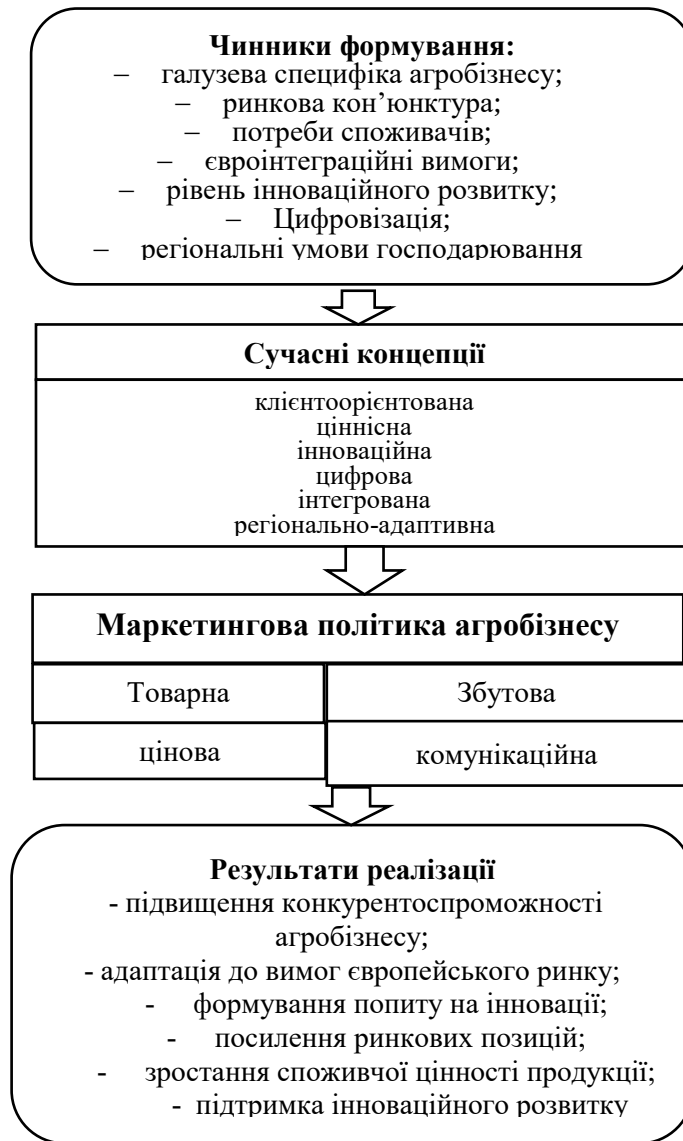


Рис. 1 Концептуальна схема формування маркетингової політики агробізнесу в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону

Джерело: побудовано авторами

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано, що в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону маркетингова політика агробізнесу набуває характеру інтегрованої системи стратегічних рішень, спрямованих на узгодження виробничо-комерційних можливостей суб'єктів господарювання з потребами ринку, поведінкою споживачів, інноваційними змінами, євроінтеграційними вимогами та регіональними умовами розвитку. Доведено, що сучасні трансформації аграрного сектора зумовлюють необхідність переосмислення маркетингової політики не лише як інструменту збуту, а як важливого механізму формування попиту,

створення споживчої цінності, посилення конкурентоспроможності та забезпечення адаптації агробізнесу до умов європейського економічного простору.

У результаті дослідження уточнено сутність маркетингової політики агробізнесу в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону як цілісної системи концептуальних засад, стратегічних орієнтирів і управлінських рішень щодо формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, що базується на поєднанні клієнтоорієнтованого, інноваційного, ціннісного, цифрового, інтегрованого та регіонально-адаптивного підходів. Встановлено, що специфіка агробізнесу, зумовлена сезонністю, залежністю від природно-кліматичних чинників, логістичними обмеженнями, варіативністю якості продукції, впливом регіонального середовища та вимогами євроінтеграційної трансформації, визначає необхідність адаптивного й багаторівневого підходу до формування маркетингової політики.

Узагальнення сучасних наукових підходів дало змогу виокремити ключові концепції формування маркетингової політики агробізнесу, до яких належать клієнтоорієнтована, ціннісна, інноваційна, цифрова, інтегрована та регіонально-адаптивна. Запропоновано їх класифікацію за чотирма змістовими групами: ринково-орієнтовані, інноваційно-орієнтовані, адаптивно-технологічні та системно-інтеграційні. Обґрунтовано, що поєднання цих концепцій формує теоретичне підґрунтя для побудови маркетингової політики агробізнесу, здатної забезпечити не лише ринкову адаптацію суб'єктів господарювання, а й їх відповідність вимогам європейського ринку та підтримку інноваційного розвитку аграрного сектора регіону.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою методичного підходу до оцінювання ефективності маркетингової політики агробізнесу в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку аграрного сектора регіону, а також з апробацією запропонованих концептуальних положень на матеріалах конкретних аграрних підприємств або регіонів України.

Список використаної літератури

1. Чміль Г. Л. Формування маркетингової товарної політики підприємства для забезпечення стійкості в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 2. С. 209–217. DOI: 10.60022/2(2)-23S.
2. Ратушняк О. Г., Глущенко Л. Д. Формування маркетингової цінової політики підприємства з врахуванням психологічних ефектів сприйняття ціни. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 91–98. DOI: 10.31649/ins.2023.1.91.98.
3. Трушкіна Н. В., Кузьменко О. А., Юрченко О. А. Формування маркетингової товарної політики підприємств в умовах кризових явищ та нестабільного попиту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. С. 986–994. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-151.

4. Голуб В. В. Сучасна роль ціноутворення у формуванні маркетингової політики в підприємницькій діяльності. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 15–20. DOI: 10.32782/2522-1256-2024-41-02.
5. Панченко М. О. Формування маркетингової цінової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 3. С. 45–51. DOI: 10.15276/mdt.6.3.2022.5
6. Гуменюк А. Ф., Петрицька О. С. Сучасні підходи до маркетингового ціноутворення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 83–87. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.83.
7. Євтушок О., Харченко Р. Роль товарної політики в управлінні конкурентоспроможністю продукції сучасного підприємства аграрного сектору. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. Том 1. №8. С. 17-28. DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.02%20>
8. Підвальна О. Г., Кулакевич А. В. Методичні підходи до оцінки стану маркетингового менеджменту аграрних підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 11(21). С. 1347–1363. DOI: 10.52058/3041-1254-2025-11(21)-1347-1363.
9. Корюгін А., Матвеев М. Маркетинговий менеджмент аграрного бізнесу: виклики цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 2(328). С. 32–38. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-328-4.
10. Шебаніна О. В., Кормишкін Ю. А. Сучасна парадигма інноваційного розвитку аграрного підприємництва. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. Вип. 3(103). С. 4–10. DOI: 10.31521/2313-092X/2019-3(103)-1.
11. Сус Т. Й., Гречаник Н. Ю., Коледіна К. О. Маркетинговий підхід до фінансування інноваційного розвитку аграрного сектору. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20. Т. 1. С. 201–209. DOI: 10.15330/apred.1.20.201-209.
12. Blakeney M. Agricultural Innovation and Sustainable Development. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 5. Article 2698. DOI: 10.3390/su14052698.
13. Gutiérrez Cano, L. F., Zartha Sossa, J. W., Orozco Mendoza, G. L., Suárez Guzmán, L. M., Agudelo Tapasco, D. A., Quintero Saavedra, J. I. Agricultural innovation system: analysis from the subsystems of R&D, training, extension, and sustainability. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2023. Vol. 7. Article 1176366. DOI: 10.3389/fsufs.2023.1176366.
14. Frangenheim A., Schneider M. L., Fischer C. et al. Mission-oriented agri-food innovation systems in the making: a transdisciplinary approach to identify context-specific drivers of change. *Sustainability Science*. 2025. Vol. 20. P. 2265–2280. DOI: 10.1007/s11625-025-01719-2.
15. Rivera, M., Fieldsend, A., Muñoz-Rojas, J., Martin, S., Van Dijk, L. Drivers of success when scaling innovations: insights from European agricultural and forestry co-innovation processes. *Agronomy for Sustainable Development*. 2025. Vol. 45. Article 32. DOI: 10.1007/s13593-025-01025-2.

16. Ajer, B., Ngare, L., Macharia, I. The influence of market orientation on innovation attitude and firm innovativeness: a case of agri-food MSMEs in Uganda. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. 2023. Vol. 14, No. 5. P. 1218–1232. DOI: 10.1108/JADEE-11-2022-0250.
17. Micheels, E. T., Gow, H. R. Market Orientation, Innovation and Entrepreneurship: An Empirical Examination of the Illinois Beef Industry. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2008. Vol. 11, No. 3. P. 1–26. DOI: 10.22004/ag.econ.53649.
18. Sama Berrocal, C., Carvalho, F. S. Agri-food cooperatives: what factors determine their innovative performance? *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*. 2023. Vol. 36, No. 2. P. 156–176. DOI: 10.1108/ARLA-12-2022-0226.
19. Sitnicki, M. W., Kurinskyi, D., Pimenowa, O., Wasilewski, M., Wasilewska, N. Strategic Formation of Agricultural Market Clusters in Ukraine: Emerging as a Global Player. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 21. Article 9430. DOI: 10.3390/su16219430.
20. Shpak, N., Kulyniak, I., Gvozd, M., Vveinhardt, J., Horbal, N. Formulation of Development Strategies for Regional Agricultural Resource Potential: The Ukrainian Case. *Resources*. 2021. Vol. 10, No. 6. Article 57. DOI: 10.3390/resources10060057.
21. Toma, P., Laurens, P. Regional development and intellectual capital: Unveiling the innovation-tradition dilemma. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2024. Vol. 96. Article 102087. DOI: 10.1016/j.seps.2024.102087.

References

1. Chmil, H. L. (2025). Formation of enterprise marketing product policy to ensure sustainability under martial law. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 2(2), 209–217. [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-23S](https://doi.org/10.60022/2(2)-23S) [in Ukrainian].
2. Ratushniak, O. H., & Hlushchenko, L. D. (2023). Formation of the enterprise marketing pricing policy taking into account psychological effects of price perception. *Innovation and Sustainability*, 1, 91–98. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.91.98> [in Ukrainian].
3. Trushkina, N. V., Kuzmenko, O. A., & Yurchenko, O. A. (2025). Formation of marketing product policy of enterprises under crisis phenomena and unstable demand. *Ekonomika ta suspilstvo*, 82, 986–994. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-151> [in Ukrainian].
4. Holub, V. V. (2024). The modern role of pricing in the formation of marketing policy in entrepreneurial activity. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, 41, 15–20. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-02> [in Ukrainian].
5. Panchenko, M. O. (2022). Formation of enterprise marketing pricing policy in modern business conditions. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, 6(3), 45–51 [in Ukrainian].

6. Humeniuk, A. F., & Petrytska, O. S. (2025). Modern approaches to marketing pricing. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 9, 83–87. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.83> [in Ukrainian].
7. Pidvalna, O. H., & Kulakevych, A. V. (2025). Methodical approaches to assessing the state of marketing management of agricultural enterprises. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, 11(21), 1347–1363. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-1347-1363](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-1347-1363) [in Ukrainian].
8. Yevtushok, O., & Kharchenko, R. (2025). The role of product policy in managing the competitiveness of products of a modern enterprise in the agricultural sector. *Ekonomichnyi visnyk Prychornomoria*, 1(8), 17–28. <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.02> [in Ukrainian].
9. Koriuhin, A., & Matvieiev, M. (2024). Marketing management of agribusiness: Challenges of digitalization. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2(328), 32–38. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-4> [in Ukrainian].
10. Shebanina, O. V., & Kormyshkin, Yu. A. (2019). Modern paradigm of innovative development of agricultural entrepreneurship. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria*, 3(103), 4–10. [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2019-3\(103\)-1](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2019-3(103)-1) [in Ukrainian].
11. Sus, T. Y., Hrechanyk, N. Yu., & Koliedina, K. O. (2024). Marketing approach to financing the innovative development of the agricultural sector. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 20(1), 201–209. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.201-209> [in Ukrainian].
12. Blakeney, M. (2022). Agricultural innovation and sustainable development. *Sustainability*, 14(5), Article 2698. <https://doi.org/10.3390/su14052698>.
13. Gutiérrez Cano, L. F., Zarth Sossa, J. W., Orozco Mendoza, G. L., Suárez Guzmán, L. M., Agudelo Tapasco, D. A., & Quintero Saavedra, J. I. (2023). Agricultural innovation system: Analysis from the subsystems of R&D, training, extension, and sustainability. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 7, Article 1176366. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2023.1176366>.
14. Frangenheim, A., Schneider, M. L., Fischer, C., et al. (2025). Mission-oriented agrifood innovation systems in the making: A transdisciplinary approach to identify context-specific drivers of change. *Sustainability Science*, 20, 2265–2280. <https://doi.org/10.1007/s11625-025-01719-2>.
15. Rivera, M., Fieldsend, A., Muñoz-Rojas, J., Martin, S., & Van Dijk, L. (2025). Drivers of success when scaling innovations: Insights from European agricultural and forestry co-innovation processes. *Agronomy for Sustainable Development*, 45, Article 32. <https://doi.org/10.1007/s13593-025-01025-2>.
16. Ajer, B., Ngare, L., & Macharia, I. (2023). The influence of market orientation on innovation attitude and firm innovativeness: A case of agri-food MSMEs in

Uganda. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 14(5), 1218–1232. <https://doi.org/10.1108/JADEE-11-2022-0250>.

17. Micheels, E. T., & Gow, H. R. (2008). Market orientation, innovation and entrepreneurship: An empirical examination of the Illinois beef industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, 11(3), 1–26. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.53649>.

18. Sama Berrocal, C., & Carvalho, F. S. (2023). Agri-food cooperatives: What factors determine their innovative performance? *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 36(2), 156–176. <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2022-0226>.

19. Sitnicki, M. W., Kurinskyi, D., Pimenowa, O., Wasilewski, M., & Wasilewska, N. (2024). Strategic formation of agricultural market clusters in Ukraine: Emerging as a global player. *Sustainability*, 16(21), Article 9430. <https://doi.org/10.3390/su16219430>.

20. Shpak, N., Kulyniak, I., Gvozdz, M., Vveinhardt, J., & Horbal, N. (2021). Formulation of development strategies for regional agricultural resource potential: The Ukrainian case. *Resources*, 10(6), Article 57. <https://doi.org/10.3390/resources10060057>.

21. Toma, P., & Laurens, P. (2024). Regional development and intellectual capital: Unveiling the innovation-tradition dilemma. *Socio-Economic Planning Sciences*, 96, Article 102087. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.102087>.

Надходження рукопису до журналу: 11.05.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 13.06.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.07>

УДК 351:334.012.46:316.776

Наталя ЗАХАРЧЕНКО,

доктор економічних наук, професор
кафедри економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0005-5948-8068
email: nvzakharchenko777@gmail.com

Віра БЕЗРОДНА,

кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-5602-1930
email: v.i.bezrodna@gmail.com

Діана ГРЄБНЄВА,

викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0000-9776-4231
email: hcodessa2022@gmail.com

ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Анотація

***Актуальність** дослідження зумовлена зростаючою роллю грантової діяльності як механізму фінансової підтримки соціального підприємництва в умовах реформування системи публічного управління та адміністрування в Україні.*

***Метою статті** є дослідження взаємозв'язку між ефективністю комунікації органів публічного управління та результативністю грантової діяльності соціальних підприємств, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційних стратегій у системі грантової підтримки соціального підприємництва.*

***Методи дослідження** включають системний аналіз, статистичне оцінювання, порівняльний аналіз та кореляційно-регресійний метод.*

***Отримані результати.** У результаті дослідження розроблено модель комунікаційної ефективності у сфері грантового фінансування соціального підприємництва, визначено ключові чинники впливу на результативність грантових заявок, проведено статистичний аналіз динаміки грантового фінансування в Україні за 2020–2024 роки.*

Практична цінність роботи полягає у розробці методичних рекомендацій щодо побудови ефективної комунікаційної стратегії органів публічного управління при реалізації грантових програм підтримки соціального підприємництва.

Висновки засвідчують, що підвищення комунікаційної ефективності органів публічного управління є ключовим чинником зростання кількості успішних грантових заявок від соціальних підприємств та загального розвитку соціального підприємництва в регіонах України.

Ключові слова: гранти, грантова діяльність, соціальне підприємництво, ефективність комунікації, публічне управління та адміністрування.

UDC 351:334.012.46:316.776

Natalia ZAKHARCHENKO,

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Economics, Law and Business Management,

Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine

ORCID 0009-0005-5948-8068

email: nvzakharchenko777@gmail.com

Vira BEZRODNA,

Ph.D. (in Politics), Associate Professor,

Department of Language and Psychological and Pedagogical Training

Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine

ORCID 0000-0002-5602-1930

email: v.i.bezrodna@gmail.com

Diana HREBNEVA,

lecturer of the Department of Economics, Law and Business Management,

Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine

ORCID 0009-0000-9776-4231

email: hcodessa2022@gmail.com

COMMUNICATION EFFECTIVENESS IN PUBLIC ADMINISTRATION AND MANAGEMENT AS A FACTOR OF GRANT ACTIVITY DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Abstract

Relevance. The relevance of this study is driven by the growing role of grant activity as a mechanism of financial support for social entrepreneurship in the context of public administration reform in Ukraine.

The purpose of the article is to examine the relationship between the effectiveness of communication processes within public administration bodies and the performance of grant activities of social enterprises, as well as to substantiate practical recommendations for improving communication strategies in the grant support system for social entrepreneurship.

Methods include systematic analysis, statistical evaluation, comparative analysis, and the correlation-regression method.

As a result, a model of communication effectiveness in the field of grant financing of social entrepreneurship has been developed, key factors influencing grant application success have been identified, and a statistical analysis of the dynamics of grant financing in Ukraine for 2020–2024 has been carried out.

The practical value of the work lies in the development of methodological recommendations for building an effective communication strategy of public administration bodies in implementing grant support programs for social entrepreneurship.

Conclusions confirm that improving communication effectiveness of public administration bodies is a key factor in increasing the number of successful grant applications from social enterprises and the overall development of social entrepreneurship in Ukrainian regions.

Keywords: grants, grant activity, social entrepreneurship, communication effectiveness, public administration and management.

Вступ. В умовах воєнного часу та постконфліктного відновлення України особливої актуальності набувають питання ефективного використання грантових коштів для підтримки соціального підприємництва (СП). Соціальне підприємництво є важливим інструментом вирішення суспільних проблем, зокрема зайнятості вразливих груп населення, надання соціальних послуг і розбудови громадянського суспільства [1]. Водночас доступ соціальних підприємств до грантових ресурсів значною мірою залежить від рівня комунікаційної ефективності органів публічного управління та адміністрування (ПУА), які реалізують грантові програми або виступають посередниками між донорами та бенефіціарами.

Дослідження свідчать, що значна частина потенційних грантоотримувачів не подає заявки через брак інформації, складність комунікаційних каналів або недостатню прозорість відбіркових процедур [2, с. 47]. Це зумовлює необхідність системного дослідження комунікаційного забезпечення грантових програм у сфері соціального підприємництва з позицій публічного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади соціального підприємництва закладено у працях зарубіжних дослідників. Зокрема, Дж. Остін, Г. Стівенсон та М. Вей-Скіллерн обґрунтували концептуальні відмінності між соціальним і комерційним підприємництвом, довівши, що соціальні підприємства функціонують в умовах специфічних ринкових обмежень і потребують відмінних управлінських інструментів [6]. Б. Борнштейн у своїй фундаментальній праці показав, що соціальні підприємці виступають рушіями системних суспільних змін, акцентуючи увагу на важливості інституційної підтримки та доступу до фінансових ресурсів [7].

В українському контексті комплексний економіко-правовий аналіз стану соціального підприємництва здійснено в межах проекту Eu4youth, який зафіксував ключові правові прогалини та фінансові бар'єри для розвитку соціальних підприємств в Україні та Молдові [1]. Практичний вимір грантової підтримки

соціального підприємництва відображено у програмних матеріалах House of Europe, які регламентують умови доступу до грантів для персональних проєктів у цій сфері [4], а також у звітності EU4Business, яка фіксує динаміку залучення грантових коштів малим і середнім бізнесом, включно із соціальними підприємствами [8].

Питання комунікаційного та організаційного забезпечення публічного управління досліджено у працях вітчизняних науковців. В. Безродна та Н. Захарченко довели, що комунікативна компетентність публічних службовців є визначальним чинником ефективного впровадження проєктного підходу в органах публічної влади, що безпосередньо впливає на якість адміністрування грантових програм [2]. Проєктний підхід як інструмент реалізації грантової діяльності на рівні територіальних громад досліджено Н. В. Захарченко, В. В. Клочан та І. В. Векліч, які обґрунтували методичні засади управління грантовими проєктами в системі місцевого самоврядування [3]. В. Молоканова та Ю. Ольховікова дослідили трансформаційні технології розвитку спроможних територіальних громад, наголосивши на значенні комунікаційних механізмів у процесах залучення зовнішніх ресурсів та реалізації суспільно значущих ініціатив [5].

Попри значний масив напрацювань, у науковій літературі залишається недостатньо дослідженим питання комплексного оцінювання комунікаційної ефективності органів публічного управління саме в контексті грантової підтримки соціального підприємництва. Відсутні також уніфіковані методичні підходи до вимірювання впливу комунікаційного чинника на результативність грантових програм, що й визначає наукову новизну та практичну значущість цього дослідження.

Попри значну кількість наукових праць, залишається недостатньо вивченим взаємозв'язок між якістю комунікації органів ПУА та результативністю грантових програм підтримки соціального підприємництва. Відсутня також комплексна методика оцінювання комунікаційної ефективності у сфері грантового фінансування соціального підприємництва, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

Мета. Метою статті є дослідження взаємозв'язку між ефективністю комунікації органів публічного управління та результативністю грантової діяльності соціальних підприємств, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційних стратегій у системі грантової підтримки соціального підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціальне підприємництво як соціально-економічний феномен поєднує підприємницькі методи господарювання з соціальною місією. Відповідно до визначення Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), соціальне підприємство – це суб'єкт господарювання, основним завданням якого є досягнення соціальних цілей, а не максимізація прибутку [1].

Грантова діяльність є одним із ключових механізмів фінансової підтримки СП. Гранти як безоплатна та безповоротна фінансова допомога на реалізацію проектів із соціального значення надаються з різних джерел: міжнародних фондів (USAID, EU, UNDP), державного та місцевих бюджетів, корпоративних фондів [3;4;8]. Ефективне використання грантових коштів безпосередньо залежить від рівня комунікаційної взаємодії між органами ПУА, донорськими організаціями та соціальними підприємствами.

Аналіз динаміки грантового фінансування соціального підприємництва в Україні за 2020–2024 роки свідчить про суттєве зростання обсягів залучених коштів та кількості профінансованих проектів (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка грантового фінансування соціального підприємництва
в Україні (2020–2024 рр.)**

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Кількість грантових програм, од.	124	148	89	163	211
Загальний обсяг фінансування, млн грн	1 243,6	1 876,4	1 102,8	2 534,7	3 418,9
Кількість профінансованих проектів СП, од.	312	418	241	587	796
Середній розмір гранту, тис. грн	398,6	448,9	457,6	431,8	429,5
Частка міжнародних грантів, %	61,4	63,2	71,8	68,4	59,7
Рівень виконання проектів (% від запланованих показників)	74,3	78,6	69,1	81,4	86,2

Джерело: складено авторами на основі [8].

Статистичні дані таблиці 1 сформовано на основі агрегування інформації з кількох джерел. Дані про кількість грантових програм та загальний обсяг фінансування отримано зі звітів EU4Business (2021–2024) та аналітичних матеріалів USAID, UNDP і Українського фонду соціальних інвестицій. Кількість профінансованих проектів СП визначалася шляхом агрегування публічної звітності грантових адміністраторів та реєстрів профінансованих проектів, розміщених на офіційних веб-сайтах донорських організацій. Середній розмір гранту розраховано як відношення загального обсягу фінансування до кількості

профінансованих проектів. Частка міжнародних грантів визначена на підставі даних про джерела фінансування у відповідних реєстрах. Рівень виконання проектів розраховано як середнє значення показника досягнення запланованих результатів за звітними матеріалами грантоотримувачів. Методика агрегування передбачала уніфікацію одиниць виміру (перерахунок у гривні за офіційним курсом НБУ на кінець відповідного року) та виключення подвійного обліку проектів, що фінансувалися з кількох джерел одночасно.

Дані табл. 1 свідчать, що у 2022 році спостерігалось скорочення кількості грантових програм та загального обсягу фінансування внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Проте вже у 2023–2024 роках відбулось суттєве зростання: кількість профінансованих проектів СП зросла з 241 (2022 р.) до 796 (2024 р.), тобто у 3,3 рази. Загальний обсяг фінансування збільшився з 1 102,8 млн грн до 3 418,9 млн грн. Рівень виконання проектів також демонструє позитивну динаміку: з 69,1% у 2022 році до 86,2% у 2024 році, що свідчить про підвищення організаційної та управлінської зрілості соціальних підприємств.

Для оцінювання ефективності комунікації органів ПУА у сфері грантового фінансування СП авторами запропоновано Індекс комунікаційної ефективності (ІКЕ), що розраховується за формулою (1):

$$IKE = \alpha \cdot ДІ + \beta \cdot ЗВ + \gamma \cdot ОЗ + \delta \cdot ЦА, \quad (1)$$

де: ДІ – рівень доступності інформації про грантові програми (0–1);

ЗВ – зворотний зв'язок між органами ПУА та грантоотримувачами (0–1);

ОЗ – охоплення зацікавлених сторін через офіційні та медіаканали (0–1);

ЦА – цифрова активність органів ПУА у просуванні грантових можливостей (0–1); $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – вагові коефіцієнти, що визначаються методом експертних оцінок ($\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1$).

За результатами опитування 47 експертів у сфері публічного управління та грантової діяльності (методом парних порівнянь) встановлено такі значення вагових коефіцієнтів: $\alpha = 0,35$; $\beta = 0,28$; $\gamma = 0,22$; $\delta = 0,15$. Значення ІКЕ варіює від 0 до 1, де значення менше 0,40 відповідає низькому рівню комунікаційної ефективності, 0,40–0,70 – середньому, понад 0,70 – високому.

Для забезпечення відтворюваності результатів дослідження наведемо детальну характеристику вибірки експертів. Добір 47 експертів здійснювався методом цілеспрямованого (невипадкового) відбору на підставі трьох критеріїв: 1) фаховий досвід – не менше 5 років практичної або наукової діяльності у сфері публічного управління, грантового адміністрування або соціального підприємництва; 2) інституційне представництво – охоплення різних типів суб'єктів: органів державної влади та місцевого самоврядування (19 осіб, 40,4%), грантових адміністраторів та донорських організацій (15 осіб, 31,9%), наукових і

освітніх установ (8 осіб, 17,0%), соціальних підприємств та ГО (5 осіб, 10,6%); 3) географічне охоплення – представники різних макрорегіонів України (Захід, Центр, Південь, Північ, Схід). Збір даних здійснювався в січні–лютому 2024 р. шляхом структурованого онлайн-анкетування з перевіркою узгодженості суджень за коефіцієнтом конкордації Кендалла ($W = 0,74$, $p < 0,01$), що підтверджує достатній рівень узгодженості експертних думок і надійність отриманих вагових коефіцієнтів α , β , γ , δ .

Структурно-функціональну модель комунікаційного забезпечення грантової діяльності у сфері соціального підприємництва представлено на рис. 1.

РІВЕНЬ МАКРОСЕРЕДОВИЩА Міжнародні донори Державна політика Законодавче середовище
РІВЕНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ Органи державної влади Місцеве самоврядування Грантові адміністратори <i>КОМУНІКАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ: цифрові платформи медіаканали публічні заходи консультативні центри</i>
РІВЕНЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА Соціальні підприємства ГО Об'єднання підприємців <i>Заявка → Реалізація → Звітність → Оцінювання результатів</i>
РІВЕНЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ Соціальний ефект Економічний ефект Комунікаційний ефект Зворотний зв'язок

Рис.1 Структурно-функціональна модель комунікаційного забезпечення грантової підтримки соціального підприємництва

Джерело: розроблено авторами.

З метою перевірки гіпотези про взаємозв'язок між ефективністю комунікації органів ПУА та результативністю грантових заявок соціальних підприємств, авторами проведено кореляційно-регресійний аналіз за вибіркою з 25 регіонів України (включно з м. Київ) за 2023–2024 роки. Залежна змінна (Y) – частка успішних грантових заявок (у % від загальної кількості поданих); незалежна змінна (X) – значення ІКЕ відповідного регіону. Результати аналізу наведено в табл. 2.

Методика формування регіональних значень ІКЕ для кореляційно-регресійного аналізу передбачала такі етапи. На першому етапі для кожного з 25 регіонів (включно з м. Київ) збиралися первинні дані по чотирьох субіндексах: ДІ – на основі контент-аналізу офіційних сайтів органів ПУА та порталів грантових програм (за шкалою повноти та актуальності інформації 0–1); ЗВ – шляхом опитування представників соціальних підприємств регіону щодо якості зворотного зв'язку з розпорядниками грантів (усереднена регіональна оцінка за шкалою 0–1); ОЗ – на основі аналізу охоплення аудиторії офіційними медіаканалами органів ПУА (кількість підписників / загальна чисельність зареєстрованих суб'єктів СП регіону, нормалізована до шкали 0–1); ЦА – шляхом

оцінювання активності офіційних сторінок органів ПУА у соціальних мережах та на грантових платформах (кількість релевантних публікацій за рік, нормалізована до шкали 0–1). На другому етапі субіндекси зважувалися відповідно до встановлених коефіцієнтів ($\alpha = 0,35$; $\beta = 0,28$; $\gamma = 0,22$; $\delta = 0,15$) та агрегувалися у комплексне значення ІКЕ для кожного регіону за формулою (1). Первинні дані збиралися за 2023–2024 роки; при наявності двох річних значень для аналізу використовувалося середнє арифметичне.

Таблиця 2

Результати кореляційно-регресійного аналізу залежності результативності грантових заявок від рівня комунікаційної ефективності органів ПУА

Показник	Значення	Стандартне відхилення	p-значення
Коефіцієнт кореляції Пірсона (r)	0,784	–	< 0,001
Коефіцієнт детермінації (R ²)	0,615	–	< 0,001
Константа регресійного рівняння (a ₀)	12,43	3,18	0,002
Коефіцієнт регресії (a ₁)	68,74	8,92	< 0,001
F-критерій Фішера	37,84	–	< 0,001
Стандартна похибка регресії (Se)	4,72	–	–

Джерело: складено авторами на основі [4; 8].

На підставі отриманих даних (табл. 2) рівняння лінійної регресії має вигляд (2):

$$\hat{Y} = 12,43 + 68,74 \cdot \text{ІКЕ}, \quad (2)$$

де: $\hat{Y}$ – прогнозована частка успішних грантових заявок (%);

ІКЕ – значення індексу комунікаційної ефективності.

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,615$ свідчить, що 61,5% варіації частки успішних грантових заявок пояснюється рівнем комунікаційної ефективності органів ПУА. Коефіцієнт кореляції $r = 0,784$ вказує на тісний прямий зв'язок між досліджуваними змінними. Статистична значущість моделі підтверджується F-критерієм ($F = 37,84$, $p < 0,001$). Таким чином, підвищення ІКЕ на 0,1 одиниці забезпечує в середньому приріст частки успішних грантових заявок на 6,87 в.п.

Для ідентифікації основних бар'єрів у комунікаційному забезпеченні грантових програм авторами проведено анкетне опитування 312 представників соціальних підприємств з 18 регіонів України у першому кварталі 2025 року. Результати систематизовано у табл. 3.

Таблиця 3

Ключові бар'єри комунікаційного забезпечення грантових програм для соціальних підприємств (за результатами опитування, n = 312)

№	Бар'єр	Частота згадування, осіб	Частка респондентів, %	Ступінь впливу (1–5)
1	Недостатня інформованість про наявні грантові програми	218	69,9	4,7
2	Складність і бюрократичність процедур подачі заявок	196	62,8	4,5
3	Відсутність зворотного зв'язку від розпорядників грантів	183	58,7	4,3
4	Низька цифрова доступність офіційних порталів	164	52,6	3,9
5	Мовні бар'єри та невідповідність термінологічних стандартів	128	41,0	3,6
6	Брак роз'яснювальних заходів та тренінгів щодо написання грантових заявок	119	38,1	3,4
7	Недосконалість моніторингу та звітності	97	31,1	3,1

Джерело: складено авторами на основі [3;6;7].

Результати опитування (табл. 3) демонструють, що найбільш поширеним бар'єром є недостатня інформованість про наявні грантові програми (69,9% респондентів, середній ступінь впливу 4,7 з 5). Другим за значущістю є складність і бюрократичність процедур подачі заявок (62,8%). Відсутність зворотного зв'язку від розпорядників грантів відзначили 58,7% опитаних. Ці результати підтверджують критичну роль комунікаційного чинника у системі грантового фінансування СП і кореспондують із логікою запропонованого ІКЕ [9, с. 34; 10].

На підставі проведеного дослідження розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційного забезпечення грантових програм у сфері СП (рис. 2).

ІНФОРМАЦІЙНИЙ НАПРЯМ Єдиний грантовий портал Персоналізовані розсилки Чат-боти та AI-асистенти	ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ НАПРЯМ Грантові менеджери в ОМС Регіональні хаби підтримки Навчальні програми для СП	ОЦІНОЧНИЙ НАПРЯМ Моніторинг ІКЕ Публічна звітність Краудсорсинг зворотного зв'язку
--	---	--

Рис. 2 Комплекс рекомендацій щодо підвищення комунікаційної ефективності органів ПУА у сфері грантової підтримки соціального підприємництва

Джерело: розроблено авторами

Запропонований комплекс рекомендацій (рис.2) охоплює три взаємопов'язані напрями. Інформаційний напрям передбачає створення єдиного цифрового грантового порталу з інтегрованою базою всіх актуальних грантових програм, впровадження персоналізованих розсилок для зареєстрованих СП та розробку чат-ботів на основі штучного інтелекту для первинних консультацій. Організаційний напрям включає введення посади грантового менеджера в органах місцевого самоврядування (ОМС), створення регіональних хабів підтримки СП та запровадження обов'язкових навчальних програм з написання грантових заявок. Оціночний напрям реалізується через систематичний моніторинг ІКЕ, обов'язкову публічну звітність розпорядників грантів та впровадження механізмів краудсорсингу зворотного зв'язку від бенефіціарів [11, с. 89].

Для поглиблення міжнародного виміру дослідження проведемо порівняльний аналіз практики грантової підтримки соціального підприємництва в Україні та окремих країнах – членах Європейського Союзу. У Польщі функціонує розгалужена система регіональних центрів підтримки економіки соціальної солідарності (OWES), які надають комплексний консультаційний та інформаційний супровід соціальних підприємств у процесі грантового залучення коштів із Європейського соціального фонду (ESF+). У Чехії діє Агентство підтримки бізнесу та інновацій (CzechInvest), яке централізовано адмініструє грантові програми та забезпечує єдиний цифровий реєстр актуальних програм підтримки. В Естонії реалізовано модель повністю цифрового грантового адміністрування через платформу e-Estonia, що забезпечує прозорість відбіркових процедур і автоматизований моніторинг виконання проектів. Спільними рисами успішних європейських практик є: наявність єдиних цифрових платформ грантової інформації, розвинена мережа регіональних точок підтримки, обов'язкові консультаційні сервіси для потенційних заявників та системний моніторинг результативності комунікаційних заходів. Адаптація цих практик в Україні є перспективним напрямом євроінтеграційного реформування системи грантового адміністрування, що кореспондує з пріоритетами Плану відновлення України та вимогами Угоди про асоціацію з ЄС.

Поряд з очевидними перевагами, цифровізація комунікаційних процесів у сфері грантової підтримки соціального підприємництва несе в собі низку потенційних ризиків, що потребують урахування при розробці та реалізації відповідних стратегій. По-перше, ризик цифрової нерівності: зростання частки цифрових каналів комунікації може посилити відчуження соціальних підприємств з малих громад та сільської місцевості, де рівень цифрової грамотності та доступу до інтернету залишається нижчим за середній по країні. По-друге, ризик кібербезпеки: концентрація грантової документації на цифрових платформах підвищує вразливість до кібератак, витоку персональних даних заявників та несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації про проекти. По-третє, ризик алгоритмічної упередженості: застосування AI-інструментів для

автоматизованого попереднього відбору заявок може відтворювати системні упередження, якщо тренувальні дані не репрезентують різноманіття суб'єктів соціального підприємництва. По-четверте, ризик надмірної залежності від платформ: у разі технічних збоїв або припинення функціонування цифрової платформи (особливо в умовах воєнного часу) комунікаційний процес може бути повністю паралізований. Мінімізація зазначених ризиків потребує: розробки офлайн-альтернатив для ключових комунікаційних сервісів, регулярного аудиту кібербезпеки грантових платформ, впровадження механізмів людського контролю (human-in-the-loop) при AI-фільтрації заявок, а також проведення програм підвищення цифрової грамотності серед представників СП у малих громадах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження встановлено, що грантова діяльність є ефективним інструментом розвитку соціального підприємництва в Україні, однак її результативність значною мірою визначається рівнем комунікаційної ефективності органів публічного управління та адміністрування. Аналіз динаміки грантового фінансування за 2020–2024 роки виявив суттєве зростання кількості профінансованих проектів СП – у 3,3 рази порівняно з 2022 роком.

Авторами запропоновано Індекс комунікаційної ефективності (ІКЕ), який дозволяє кількісно оцінити рівень комунікаційного забезпечення грантових програм. Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив наявність тісного прямого зв'язку між ІКЕ та часткою успішних грантових заявок ($r = 0,784$, $R^2 = 0,615$). Встановлено, що підвищення ІКЕ на 0,1 одиниці призводить до зростання частки успішних заявок в середньому на 6,87 в.п.

Результати анкетного опитування 312 представників СП виявили, що ключовими комунікаційними бар'єрами є: недостатня інформованість про грантові програми (69,9%), складність процедур подачі заявок (62,8%) та відсутність зворотного зв'язку (58,7%). Запропоновано трирівневий комплекс рекомендацій щодо підвищення комунікаційної ефективності органів ПУА, що охоплює інформаційний, організаційний та оціночний напрями.

Перспективами подальших досліджень є розроблення регіональних індикаторів ефективності грантового фінансування СП, дослідження впливу цифровізації публічного управління на якість комунікаційного забезпечення грантових програм, а також порівняльний аналіз практики грантової підтримки соціального підприємництва в країнах – членах Європейського союзу та можливостей їх адаптації в Україні.

Список використаної літератури

1. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз. Eu4youth – розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та Україні. 2020. 37 с.

2. Безродна В., Захарченко Н. Комуникативна компетентність публічних службовців як чинник ефективного впровадження проєктного підходу в публічному управлінні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Політичні науки та публічне управління. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. № 2 (78). 218 с. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)).

3. Захарченко Н. В., Ключан В. В., Веклич І. В. Проєктний підхід у реалізації грантової діяльності розвитку територіальних громад. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75), № 3. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/16>

4. Гранти на персональні проєкти у сфері соціального підприємництва. URL: <https://houseofeurope.org.ua/opportunity/111>

5. Молоканова В., Ольховікова Ю. Трансформаційні технології у процесах розвитку спроможних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*, 2020. 8(2), 87-97. DOI: <https://doi.org/10.15421/152023>

6. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006. Vol. 30, № 1. P. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>

7. Borstein D. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press, 2004. 320 p.

8. EU4Business: річний звіт 2024. URL: <https://eu4business.org.ua/reports/eu4business-annual-report-2024/>

References

1. Social entrepreneurship in Ukraine. (2020). Economic and legal analysis [Sotsialne pidpriemnytstvo v Ukraini. Ekonomiko-pravovyi analiz]. (2020). Eu4youth – rozkryttia potentsialu molodykh sotsialnykh pidpriiemstiv v Moldovi ta Ukraini [In Ukrainian].

2. Bezrodna, V., & Zakharchenko, N. (2025). Komunikatyvna kompetentnist publichnykh sluzhbovtiv yak chynnyk efektyvnoho vprovadzhennia proiektnoho pidkhodu v publichnomu upravlinni [Communicative competence of public servants as a factor of effective implementation of the project approach in public administration]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 2(78), 218. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)) [In Ukrainian].

3. Zakharchenko, N. V., Klochan, V. V., & Veklych, I. V. (2025). Proiektnyi pidkhid u realizatsii hrantovoi diialnosti rozvytku terytorialnykh hromad [Project approach in the implementation of grant activities for the development of territorial communities]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 36(75)(3), 107–113. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/16> [In Ukrainian].

4. Hranty na personalni proiektu u sferi sotsialnoho pidpriemnytstva [Grants for personal projects in the field of social entrepreneurship]. (n.d.). House of Europe. <https://houseofeurope.org.ua/opportunity/111> [In Ukrainian].

5. Molokonova, V., & Olkhovikova, Yu. (2020). Transformatsiini tekhnolohii u protsesakh rozvytku spromozhnykh terytorialnykh hromad [Transformational technologies in the development processes of capable territorial communities]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 8(2), 87–97. <https://doi.org/10.15421/152023> [In Ukrainian].

6. Austin J., Stevenson H. (2006). Wei-Skillern. Social and commercial entrepreneurship: The same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30(1), pp. 1-22. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x> [In English].

7. Borstein, D. (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press. [In English].

8. EU4Business. (2024). *Richnyi zvit 2024* [Annual report 2024]. <https://eu4business.org.ua/reports/eu4business-annual-report-2024/> [In English].

Надходження рукопису до журналу: 02.05.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 05.06.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.08>

УДК 658.5:330.131.7

Ольга КІБІК,

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри економіки та менеджменту

Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна

ORCID 0009-0008-6495-0810

email: kibik@ukr.net

БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ У ПУБЛІЧНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Анотація

Актуальність. В сучасних умовах постає необхідність формування нових підходів до підтримки інноваційного підприємництва. Особливого значення набувають бізнес-акселератори як інструмент інституційного забезпечення розвитку стартапів, здатний поєднувати ринкову ефективність із формуванням публічної цінності.

Метою статті є обґрунтування організаційно-економічних засад функціонування бізнес-акселераторів як інструменту відповідального управління інноваційним підприємництвом у публічній економіці.

Методи дослідження. Використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, системний підхід.

Отримані результати. У роботі уточнено економічну сутність бізнес-акселератора як інструменту публічної економіки та відповідального управління інноваційним підприємництвом. Обґрунтовано роль акселераторів у формуванні публічної цінності. Розкрито зміст категорії відповідального управління інноваційним підприємництвом через систему принципів. Сформовано багатовимірну систему оцінювання ефективності бізнес-акселераторів.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих підходів органами державної влади, регіональними інституціями розвитку, акселераційними програмами при формуванні та оцінюванні політики підтримки інноваційного підприємництва, розробці програм акселерації з урахуванням принципів відповідальності.

Висновки. Доведено, що бізнес-акселератори виступають ефективним інструментом реалізації політики відповідального інноваційного розвитку в публічній економіці, забезпечуючи поєднання економічної результативності та суспільної цінності. Їх ефективність визначається рівнем інтеграції в інноваційну екосистему та застосуванням комплексного підходу до оцінювання результатів.

Ключові слова: бізнес-акселератор, інноваційне підприємництво, відповідальне управління, публічна економіка, інноваційна екосистема, акселераційна програма, публічна цінність, адаптивне управління.

UDC 658.5:330.131.7

Olha KIBIK,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics and Management,
National University «Odesa Law Academy», Odesa, Ukraine
ORCID 0009-0008-6495-0810
email: kibik@ukr.net

BUSINESS ACCELERATORS AS AN INSTRUMENT OF RESPONSIBLE GOVERNANCE OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE PUBLIC ECONOMY

Abstract

Relevance. In the contemporary context, there is an increasing need to develop new approaches to supporting innovative entrepreneurship. Business accelerators are gaining particular significance as instruments of institutional support for startup development, capable of combining market efficiency with the creation of public value.

The purpose of the article is to substantiate the organizational and economic foundations of business accelerator functioning as a tool for responsible management of innovative entrepreneurship within the public economy.

Research methods. The study employs analysis and synthesis, systems approach.

Results. The paper refines the economic essence of business accelerators as instruments of the public economy and of responsible management of innovative entrepreneurship. The role of accelerators in the formation of public value is substantiated. The content of the category of responsible management of innovative entrepreneurship is revealed through a system of principles. A multidimensional framework for evaluating the effectiveness of business accelerators is developed.

Practical value lies in the applicability of the proposed approaches by public authorities, regional development institutions, and acceleration programs in the design and evaluation of policies supporting innovative entrepreneurship, as well as in the development of acceleration programs based on the principles of responsibility.

Conclusions. The study demonstrates that business accelerators constitute an effective instrument for implementing policies of responsible innovative development within the public economy, ensuring a balance between economic performance and societal value. Their effectiveness is determined by the degree of integration into the innovation ecosystem.

Keywords: business accelerator; innovative entrepreneurship; responsible governance; public economy; innovation ecosystem; acceleration programme; public value; adaptive management.

Вступ. Інноваційне підприємництво є одним із ключових чинників структурної модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності та формування нових джерел довгострокового зростання. Водночас для публічної економіки важливим є не лише стимулювання кількості стартапів, а й забезпечення такої моделі їх розвитку, яка відповідає суспільним потребам, знижує ризики та створює вимірювану публічну цінність.

У цьому контексті бізнес-акселератори набувають особливого значення як інструмент інституційної підтримки ранніх інноваційних компаній. За підходом OECD, акселератори є короткостроковими інструментами підтримки, що допомагають найперспективнішим бізнес-структурам швидше досягати ключових етапів розвитку, отримувати управлінські компетентності та готуватися до зовнішнього фінансування [1]. Разом із тим сучасна концепція відповідальних інновацій передбачає, що комерціалізація інновацій має здійснюватися в умовах довіри, підзвітності та орієнтації на ринковий та суспільний результат.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах цифровізації, соціальних трансформацій та переосмислення ролі держави в підтримці інновацій постає потреба в нових управлінських підходах до організації акселераційних програм. Ідеться про інтенсивне просування стартапів, формування відповідальних механізмів відбору, супроводу, фінансування й оцінки інноваційних проєктів у межах публічної економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика розвитку бізнес-акселераторів, інноваційного підприємництва та інноваційної інфраструктури відображена у працях Н.Г. Гребенник, О.В. Лабунської [2], В.В. Зянька [3], І.М. Вахович, О.М. Лютак, Н.В. Ковальчук [4], Й. Гаусберга, С. Коррека, М. Бліемеля, Р. Флореса та інших. Н. Г. Гребенник і О. В. Лабунська обґрунтовують роль бізнес-акселераторів як елементу інноваційної екосистеми України, що забезпечує менторську, фінансову та комунікаційну підтримку стартапів і бізнесу [2]. В.В. Зянько розкриває сутність інноваційного підприємництва, його організаційно-економічні форми та механізми регулювання [3]. І.М. Вахович, О.М. Лютак і Н.В. Ковальчук акцентують увагу на сучасних тенденціях розвитку інноваційного підприємництва в Україні [4].

Окремі уваги заслуговують дослідження, присвячені управлінню інноваційним підприємництвом в умовах сучасних трансформацій. У таких роботах акцентується, що розвиток інноваційного бізнесу потребує не лише приватної ініціативи, а й комплексної інституційної підтримки, здатної забезпечити стабільний зв'язок між освітою, наукою, підприємницьким середовищем і державними механізмами стимулювання. Саме в цьому аспекті бізнес-акселератори можуть розглядатися як інструмент публічної економіки, який сприяє зменшенню бар'єрів входу в інноваційну діяльність, підвищенню якості підприємницьких проєктів і кращому використанню суспільних ресурсів [5].

Й. Гаусберг і С. Коррек істотно розширили теоретичне розуміння бізнес-акселераторів, систематизувавши основні напрями досліджень, їхні функції та місце в структурі підтримки підприємництва [6]. М. Бліемель, Р. Флорес, С. де Клерк і М. Майлз, своєю чергою, показали значення акселераторів як інфраструктури підприємницьких кластерів та елементу регіональних

інноваційних екосистем [7]. Водночас логіка їхніх досліджень створює підґрунтя для подальшого розгляду акселераторів як інструменту підтримки стартапів та механізму формування публічної цінності в системі інноваційної політики.

Водночас аналіз наукових публікацій дає підстави стверджувати, що, попри зростання інтересу до теми бізнес-акселераторів, у наявній літературі все ще недостатньо розкрито саме їх функціонування в умовах публічної економіки. Більшість авторів зосереджується на загальній характеристиці акселераторів, або на проблемах інноваційного підприємництва в цілому, тоді як питання їх організаційно-економічного механізму, впливу на формування публічної цінності, ролі в реалізації інноваційної політики та оцінювання суспільно-економічної ефективності залишаються недостатньо опрацьованими. Відповідно подальшого наукового опрацювання потребують питання розвитку бізнес-акселераторів саме як інструменту інноваційного підприємництва в умовах публічної економіки, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою наукової статті є обґрунтування організаційно-економічних засад функціонування бізнес-акселераторів як інструменту відповідального управління інноваційним підприємництвом у публічній економіці.

Завданнями даного дослідження є уточнити роль бізнес-акселераторів та інноваційного підприємництва в інноваційній екосистемі; розкрити зміст категорії «відповідальне управління інноваційним підприємництвом» та показати роль бізнес-акселераторів у реалізації принципів підзвітності, інклюзивності та публічної цінності; охарактеризувати функції та ключові елементи організаційно-економічного механізму функціонування бізнес-акселератора в умовах публічної економіки; сформулювати систему показників для оцінювання ефективності бізнес-акселераторів як інструменту відповідального управління інноваційним підприємництвом, визначити основні напрями подальшого розвитку бізнес-акселераторів у публічній економіці з урахуванням вимог відповідальності, інклюзивності та стійкого інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-акселератор доцільно розглядати як спеціалізовану інфраструктурну та сервісну організацію, що забезпечує прискорений розвиток інноваційних підприємницьких проєктів через короткострокову інтенсивну програму навчання, менторства, стратегічного супроводу та підготовки до залучення капіталу. Його місце в інноваційній екосистемі визначається посередницькою функцією між стартапом, інвестором, експертним середовищем, публічними інституціями й ринком [2; 8].

На відміну від бізнес-інкубаторів, акселератори переважно орієнтуються не на довготривале забезпечення інфраструктурою, а на досягнення конкретних результатів у стислі терміни: перевірку бізнес-моделі, уточнення ціннісної пропозиції, масштабування продукту та вихід на інвестиційний ринок. Саме тому акселератор виступає елементом підтримки підприємництва та інструментом управління траєкторією розвитку інноваційного проєкту.

Поняття відповідального управління у сфері інноваційного підприємництва доцільно пов'язувати з таким типом організації процесів, за якого управлінські рішення орієнтуються на баланс економічної ефективності, суспільної корисності, етичної прийнятності та довгострокової стійкості. OECD визначає відповідальну інновацію як розвиток і комерціалізацію технологій в умовах довіри, відповідності демократичним цінностям, чутливості до соціальних потреб та підзвітності суспільству [9].

У прикладному вимірі це означає, що акселераційні програми мають допомагати підприємцям швидше зростати та формувати в них управлінську культуру прозорості, дотримання етичних норм, врахування інтересів стейкхолдерів, екологічних та соціальних наслідків інновацій. Для публічної економіки такий підхід є принциповим, оскільки частина акселераторів функціонує за участю публічних ресурсів, а отже їхня результативність повинна вимірюватися не лише комерційною віддачею, а і суспільним ефектом.

У публічній економіці бізнес-акселератори виконують роль інструменту зниження бар'єрів входу для інноваційних підприємців та засобу корекції ринкових збоїв, пов'язаних із нестачею інформації, капіталу, мережевих зв'язків та управлінських компетентностей. Державна політика може стимулювати ефективну систему інкубації та акселерації через якісний відбір бізнесів, належний пакет послуг, управління ефективністю та адаптацію підтримки до змін середовища [9].

Світовий банк також звертає увагу на те, що якість послуг, які надають публічні посередницькі структури підтримки підприємництва, істотно впливає на формування стійкого та якісного потоку інноваційних проєктів. Це означає, що акселератор у системі публічної економіки повинен бути не формальним розподільником ресурсів, а професійною інституцією, здатною здійснювати селекцію, навчання, наставництво, координацію та супровід інноваційних рішень [10].

Публічний вимір діяльності акселератора проявляється також у його здатності генерувати ефекти, що виходять за межі окремого стартапу. До таких ефектів належать створення робочих місць, поширення підприємницьких компетентностей, підтримка інклюзивного підприємництва, посилення регіональних мереж взаємодії та підвищення інноваційної спроможності територій.

У контексті інноваційної екосистеми інтегрованість бізнес-акселератора доцільно розуміти як ступінь його вбудованості в мережу взаємодії з університетами, органами влади, інвесторами, кластерами та інституціями розвитку. Ступінь такої інтеграції може визначатися кількістю та сталістю партнерств, участю акселератора в розробленні й реалізації регіональних та національних стратегій, наявністю спільних освітніх, дослідницьких і

підприємницьких проєктів, спільним використанням ресурсів, інфраструктури й кадрового потенціалу.

Відповідальне управління акселератором доцільно розглядати як систему принципів, процедур та інструментів, що забезпечують узгодження інтересів стартапів, інвесторів, держави, громадянського суспільства та локальної економіки. Така система має включати кілька взаємопов'язаних складових:

1. Прозорість і підзвітність, що передбачає застосування відкритих критеріїв відбору, чіткі правила участі, зрозумілі умови фінансування та регулярне звітування про результати програми.

2. Орієнтація на суспільні потреби, що передбачає відбір інноваційних проєктів із потенціалом розв'язання економічних, соціальних, екологічних або інституційних проблем.

3. Інклюзивність, тобто розширення доступу до акселераційних послуг для жінок, молоді, представників недостатньо представлених груп, регіональних команд та університетських стартапів.

4. Адаптивність, яка дає змогу змінювати модулі підтримки, архітектуру менторства та форми взаємодії залежно від галузі, стадії проєкту й динаміки ринку.

5. Оцінювання публічної цінності, що передбачає моніторинг інвестиційних, фінансових показників та суспільного результату акселераційної програми.

Практична реалізація відповідального управління потребує використання комплексу організаційно-економічних інструментів. До них належать конкурсні механізми відбору, менторські ради, партнерські угоди з університетами та громадами, грантове й змішане фінансування, КРІ-орієнтований моніторинг, а також постпрограмний супровід випускників.

Особливого значення набуває поєднання публічних і приватних джерел ресурсного забезпечення. Такий підхід дозволяє, з одного боку, зберігати орієнтацію на суспільний ефект, а з іншого - не втрачати ринкову дисципліну, вимоги до якості проєктів і результативності підтримки. У цьому полягає одна з головних переваг акселератора як інструменту відповідального управління. Він здатний поєднати логіку підприємницької ефективності з логікою публічної цінності.

Оцінювання ефективності акселераційних програм доцільно здійснювати з урахуванням підходів, напрацьованих у сфері аналізу бюджетних програм, оскільки значна частина інноваційних ініціатив фінансується за рахунок публічних коштів або міжнародної технічної допомоги. Нормативні документи Міністерства фінансів та центральних органів виконавчої влади передбачають, що аналіз ефективності програми має розпочинатися з оцінки узгодженості цілей, завдань і заходів, а результативність визначається через систему індексів, які відображають співвідношення фактичних і планових показників за економічним та соціальним вимірами. Для акселератора це означає необхідність порівнювати

заплановану кількість підтриманих стартапів, обсяг інвестицій, створених робочих місць, охоплення цільових груп із фактичними значеннями, розраховувати інтегральні показники економічного й соціального ефекту програми.

Практика оцінювання бюджетних програм також передбачає використання поєднання кількісних і якісних індикаторів, включаючи офіційну статистику, фінансову звітність, результати соціологічних та експертних опитувань. У контексті бізнес-акселератора це дає змогу, з одного боку, формалізувати вимірювання результатів (коефіцієнти виконання ключових показників, індекс економічної ефективності, інтегральний показник результативності), а з іншого – доповнити їх експертною оцінкою якості менторських послуг, релевантності навчальних модулів, задоволеності учасників та впливу програми на розвиток місцевої інноваційної екосистеми. Такий підхід дозволяє розглядати акселераційну програму не лише як інструмент підтримки окремих стартапів, а як повноцінну публічну інвестицію, ефективність якої має підтверджуватися системним аналізом досягнутих економічних і соціальних результатів.

Основні групи показників представлено у таблиці 1.

Сформована система показників має багатовимірний характер і орієнтована на формування комплексного профілю ефективності бізнес-акселератора. Такий підхід дозволяє уникнути надмірного спрощення результатів і врахувати різні аспекти діяльності акселератора як економічної, сервісної та публічної інституції.

Таблиця 1

**Показники оцінювання ефективності бізнес-акселератора
в системі публічної економіки**

Показники	Зміст оцінювання	Конкретні індикатори	Практичне значення
Ресурсні	Оцінюють ресурсну спроможність акселератора забезпечувати якісну підтримку стартапів через фінанси, експертизу, партнерства та інфраструктуру.	Обсяг бюджетного, грантового, приватного та змішаного фінансування; кількість менторів і експертів; частка менторів із практичним досвідом запуску бізнесу; кількість партнерів; доступ до юридичних, маркетингових, технічних, фінансових сервісів; наявність коворкінгу, цифрової платформи, лабораторної або тестової бази.	Дають змогу визначити, чи має акселератор достатню ресурсну базу для стабільного функціонування та чи спроможний він забезпечити повний цикл підтримки інноваційного проєкту.

Показники	Зміст оцінювання	Конкретні індикатори	Практичне значення
Процесні	Характеризують якість організації акселераційної програми, прозорість процедур, інтенсивність взаємодії та здатність програми адаптуватися до потреб учасників.	Прозорість критеріїв відбору; конкурс на одне місце; тривалість та кількість навчальних модулів програми; кількість годин менторства; частота трекінгових сесій; рівень відвідуваності; частка учасників, що завершили програму; індекс задоволеності учасників; швидкість коригування змісту програми під галузеві чи кризові умови.	Дозволяють оцінити формальну наявність програми, управлінську якість, інтенсивність супроводу та операційну ефективність.
Ринкові	Відображають безпосередні результати акселерації для стартапів і підприємницьких структур у вигляді комерціалізації, масштабування та інвестиційної привабливості.	Частка стартапів, що пройшли валідацію продукту; частка команд, які зареєстрували бізнес; частка стартапів, що вийшли на ринок; обсяг залучених інвестицій; середній чек інвестицій; виручка випускників; частка стартапів із повторним фінансуванням; виживаність через 1–3 роки; кількість експортно орієнтованих або масштабованих проєктів.	Показують, наскільки акселератор реально перетворює інноваційні ідеї на ринково життєздатні проєкти та сприяє економічному зростанню.
Публічні	Оцінюють суспільну віддачу акселератора як інструменту публічної економіки, з урахуванням інклюзивності, регіонального ефекту та внеску в екосистему.	Кількість створених робочих місць; частка учасників із недостатньо представлених груп; участь жінок, молоді, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю; регіональне охоплення програми; кількість спільних проєктів з університетами та громадами; внесок у розвиток локальної інноваційної екосистеми; соціальний, еколо-гічний або техноло-гічний ефект проєктів.	Дають можливість обґрунтувати доцільність публічної підтримки акселератора, оскільки показує його внесок не лише у приватний прибуток стартапів, а й у зайнятість, інклюзію та регіональний розвиток.

Показники	Зміст оцінювання	Конкретні індикатори	Практичне значення
Інституційні	Відображають ступінь інтеграції акселератора у систему публічної політики, регіонального розвитку та інноваційної інфраструктури.	Наявність формалізованих угод із органами влади, університетами, фондами розвитку; участь у реалізації регіональних чи національних програм; рівень відповідності державним пріоритетам інноваційної політики; наявність системи підзвітності та моніторингу.	Показують, наскільки акселератор є не ізольованим проектом, а складовою інституційного механізму підтримки інноваційного підприємництва.
Інклюзивно-орієнтовані	Фіксують здатність акселератора розширювати доступ до підприємницьких можливостей для соціально вразливих і недопредставлених груп.	Частка учасників із цільових груп; наявність адаптованих програм підтримки; доступ до мікрофінансування; спеціалізовані менторські модулі; індивідуалізація супроводу; частка випускників із цільових груп, які зберегли бізнес або працевлаштувалися.	Дозволяють оцінити відповідність акселератора принципам інклюзивної та відповідальної публічної економіки.
Довгострокові	Визначають стійкість результатів акселератора після завершення програми та його системний вплив на підприємницьке середовище.	Вживаність випускників через 3–5 років; повторні раунди інвестицій; зростання виручки; частка випускників, що стали менторами або інвесторами; внесок випускників у формування нових стартапів та мережних зв'язків в екосистемі.	Допомагають відрізнити короткостроковий ефект програми від її стратегічної результативності для економіки та інноваційної екосистеми.

Джерело: складено автором на основі [11; 12]

Водночас, залежно від цілей аналізу та суб'єкта оцінювання, можливе агрегування показників у інтегральний індекс ефективності. Зокрема:

- для держави пріоритетними є публічні, інституційні та інклюзивно-орієнтовані показники, що відображають суспільну віддачу та відповідність стратегічним цілям розвитку;
- для інвестора ключовими виступають ринкові та частково процесні показники, які характеризують інвестиційну привабливість і якість підготовки стартапів;
- для місцевих громад і регіонів визначальними є публічні, довгострокові та інституційні ефекти, пов'язані із зайнятістю, розвитком екосистеми та локальною економічною динамікою.

Інтегральний показник може бути розрахований як зважена сума нормалізованих індикаторів, при цьому система ваг визначається відповідно до пріоритетів відповідного суб'єкта оцінювання.

Система оцінювання ефективності бізнес-акселератора в публічній економіці має бути багатовимірною, оскільки одновимірні фінансові або кількісні метрики не відображають повною мірою його внесок у розвиток інноваційного підприємництва, інклюзивність та регіональну екосистему. Найбільш коректним є поєднання ресурсних, процесних, ринкових, публічних, інституційних і довгострокових показників, що дозволяє оцінювати акселератор одночасно як сервісну, економічну та публічну інституцію. Такий підхід дає можливість перейти від вузької оцінки успішності окремих команд до комплексного вимірювання ролі акселератора в інноваційній політиці та публічному управлінні розвитком підприємництва.

Інституційні показники, зокрема наявність формалізованих партнерств, участь у стратегічних програмах, системи моніторингу та підзвітності, виконують функцію операціоналізації ступеня інтегрованості акселератора в інноваційну екосистему. На їх основі може формуватися окремий інтеграційний субіндекс, що кількісно відображає вбудованість акселератора в публічну політику та регіональні інноваційні мережі.

Подальший розвиток бізнес-акселераторів як інструменту відповідального управління інноваційним підприємництвом у публічній економіці доцільно пов'язувати з кількома стратегічними векторами.

По-перше, необхідне посилення зв'язку акселераторів із регіональними та національними інноваційними стратегіями, щоб програми працювали не ізольовано, а як складова цілісної екосистеми.

По-друге, важливо інституціоналізувати критерії відповідальної інновації в процедурах відбору, менторства, оцінки ризиків і комунікації з інвесторами.

По-третє, слід розвивати інклюзивні акселераційні моделі, які розширюють доступ до підтримки для недопредставлених груп та територій, оскільки саме це підсилює соціальну віддачу публічної економіки.

По-четверте, перспективним є поєднання традиційних акселераційних форматів із цифровими, віртуальними та гібридними моделями підтримки, на що окремо вказує OECD у контексті цифровізації та міжнародалізації підприємництва.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Бізнес-акселератори в системі публічної економіки доцільно розглядати як інструмент відповідального управління інноваційним підприємництвом, який поєднує функції прискорення розвитку стартапів, координації взаємодії стейкхолдерів, формування підприємницьких компетентностей і створення публічної цінності. Їхня результативність проявляється у ринкових результатах підтриманих проєктів та у соціальних, інституційних, екосистемних ефектах, зокрема у створенні робочих

місць, розширенні інклюзивного доступу до підприємницьких можливостей, посиленні регіональних мереж взаємодії та підтримці інноваційної спроможності територій.

Оцінювання ефективності бізнес-акселератора має здійснюватися на багатовимірній основі, із застосуванням ресурсних, процесних, ринкових, публічних, інституційних, інклюзивно-орієнтованих і довгострокових показників. Така система формує комплексний профіль ефективності акселератора, який дає змогу врахувати різні аналітичні запити суб'єктів оцінювання. Можливе агрегування нормалізованих показників в інтегральний індекс, якщо система ваг визначається відповідно до пріоритетів держави, інвестора або територіальної громади.

Одним із ключових чинників ефективності бізнес-акселератора є ступінь його інтеграції в інноваційну екосистему. Таку інтегрованість доцільно визначати за сукупністю операційно вимірюваних ознак.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методики емпіричного оцінювання публічної цінності, що створюється бізнес-акселераторами, а також із побудовою інтегральних та субінтегральних показників для вимірювання їх економічних, соціальних, інституційних і екосистемних ефектів. Окремого наукового опрацювання потребують питання адаптації моделей акселерації до умов регіонального розвитку, воєнних і післякризових трансформацій, а також інтеграції принципів відповідальних інновацій у державну та місцеву політику підтримки підприємництва.

Список використаної літератури

1. Incubation and Acceleration. URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/incubation-and-acceleration.html>
2. Гребенник Н. Г., Лабунська О. В. Бізнес-акселератори та їх вплив на розвиток інноваційної екосистеми України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 10 (311). С. 80-92. DOI: DOI:10.32680/2409-9260-2023-10-311-80-92
3. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. Монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 397 с.
4. Вахович І.М., Лютак О.М., Ковальчук Н.В. Особливості розвитку інноваційного підприємництва в Україні в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 8 (266). С. 65-73. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-266-65-73
5. Зінчук Т. Сучасні драйвери інноваційного підприємництва: українські реалії та європейський досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-125>
6. Hausberg J. P., Korreck S. Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *Journal of Technology Transfer*. 2020. Vol. 45(1). P. 151–176.

7. Bliemel, M., Flores, R., De Klerk, S., & Miles, M. P. Accelerators as start-up infrastructure for entrepreneurial clusters. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2019. 31(1–2), 133–149.
8. Лабунська О. Організаційно-економічна модель бізнес-акселератора як підприємницької структури. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-32>
9. Responsible innovation. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/responsible-innovation.html>
10. Promoting innovative entrepreneurship. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099435404222425028/pdf/IDU1c5664f6e1c35c146ca1855f13d13e3b79c24.pdf>
11. Entrepreneurial Ecosystem Diagnostics. URL: https://www.oecd.org/en/publications/entrepreneurial-ecosystem-diagnostics_7096961f-en/full-report.html
12. Ali Amin. Insights from Top-Performing Incubators & Accelerators. 2024. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/events/2024/1/-recent-evolutions-in-incubation-and-acceleration-practices-for-start-up-and-scale-up-promotion/Ali-Amin-presentation.pdf>

References

1. OECD. (n.d.). Incubation and acceleration. <https://www.oecd.org/en/about/projects/incubation-and-acceleration.html>
2. Grebenyk, N.H., & Labunska, O. V. (2023). Business accelerators and their impact on the development of Ukraine's innovation ecosystem. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 10(311), 80–92. <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/311/pdf/80-92.pdf> [in Ukrainian].
3. Zianko, V.V. (2008). Innovative entrepreneurship: Essence, mechanisms, and forms of development. Universum-Vinnytsia [in Ukrainian].
4. Vakhovych, I.M., Liutak, O.M., & Kovalchuk, N. . (2023). Features of innovative entrepreneurship development in Ukraine under current conditions. *Aktualni problemy ekonomiky*, 8(266), 65–73. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/08/08.23._topic_Iryna-M.-Vakhovych-Olena-M.-Liutak-Nadia-V.-Kovalchuk-65-73.pdf [in Ukrainian].
5. Zinko, T. (2024). Modern drivers of innovative entrepreneurship: Ukrainian realities and European experience. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-125> [in Ukrainian].
6. Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based systematic literature review. *Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151–176. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>

7. Bliemel, M., Flores, R., De Klerk, S., & Miles, M. P. (2019). Accelerators as start-up infrastructure for entrepreneurial clusters. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(1–2), 133–149. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1537152>
8. Labunska, O. (2025). Organizational and economic model of a business accelerator as an entrepreneurial structure. *Ekonomika ta suspilstvo*, 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-32> [in Ukrainian].
9. OECD. (n.d.). Responsible innovation. <https://www.oecd.org/en/topics/responsible-innovation.html>
10. World Bank. (2022). Promoting innovative entrepreneurship. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099435404222425028/pdf/IDU1c5664f6e1c35c146ca1855f13d13e3b79c24.pdf>
11. OECD. (n.d.). Entrepreneurial ecosystem diagnostics. https://www.oecd.org/en/publications/entrepreneurial-ecosystem-diagnostics_7096961f-en/full-report.html
12. Ali, A. (2024). Insights from top-performing incubators & accelerators. OECD. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/events/2024/1/-recent-evolutions-in-incubation-and-acceleration-practices-for-start-up-and-scale-up-promotion/Ali-Amin-presentation.pdf>

Надходження рукопису до журналу: 02.05.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 06.06.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.09>

УДК 332.146.2:330.341.1:502.131.1

Наталія КЛЄВЦЄВИЧ,

кандидат економічних наук, доцент

кафедри економіки та фінансів

Одеський національний морський університет, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-002-2010-4814

email: wqz820731@gmail.com

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація

Актуальність. В умовах децентралізації, повоєнного відновлення та системних трансформацій національної економіки важливого значення набуває пошук гнучких інструментів довгострокового планування розвитку локальних територій. Традиційні лінійні моделі господарювання вичерпують свій потенціал, що об'єктивно вимагає переходу до циркулярної економіки (економіки замкнутого циклу), яка здатна забезпечити раціональне використання ендегенних ресурсів, підвищити екологічну безпеку та сформувати сталі конкурентні переваги територіальних громад.

Мета дослідження полягає у науково-методичному обґрунтуванні та детальному покроковому описі комплексної чотириблокової структури розробки стратегії економічного розвитку територіальної громади на засадах циркулярної економіки із визначенням конкретних аналітичних інструментів, показників оцінки та матриць практичної імплементації проектних рішень.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу, синтезу та описового структурування для систематизації теоретико-методологічних підходів; методи комплексного економічного та статистичного аналізу для формування системи оціночних індикаторів; інструменти SWOT та PEST-аналізу для ідентифікації внутрішнього потенціалу громад та деструктивних чинників зовнішнього макросередовища, а також матричне моделювання для декомпозиції прикладних проектних пропозицій.

Отримані результати. Обґрунтовано та деталізовано чотирикомпонентну структуру формування стратегії, яка логічно інтегрує аналітичний, стратегічний, тактичний та результативний блоки. Запропоновано диверсифіковану систему індикаторів оцінки циркулярної зрілості громад (інфраструктурні, фінансові, соціальні, інноваційні, екологічні тощо). Особливу увагу приділено механізмам міжсекторальної взаємодії («четверна спіраль»), залученню стейкхолдерів через гнучкі консультації, впровадженню інструментів цифровізації, забезпеченню кібербезпеки локальних інформаційних систем та алгоритмам безперервного моніторингу відхилень.

Практична цінність роботи. Розроблені методичні рекомендації та матричні структури аналізу можуть бути безпосередньо використані органами місцевого самоврядування, муніципальними менеджерами, профільними експертами та розробниками

стратегічних документів для побудови ефективних моделей переходу ТГ від лінійного до циркулярного господарювання.

Висновки. Стратегія економічного розвитку на засадах циркулярної економіки є безальтернативним інструментом забезпечення екологічної та економічної стабільності громад. Запропонований покроковий алгоритм гарантує комплексність, прозорість та фінансову стійкість перехідних процесів. Для стабілізації конкурентних позицій ТГ рекомендовано розширювати проекти з утилізації біовідходів, шерингової економіки, оборотного водокористування та стимулювати еко-інновації на муніципальному рівні.

Ключові слова: територіальна громада, стратегія економічного розвитку, циркулярна економіка, сталий розвиток.

UDC332.146.2:330.341.1:502.131.1

Nataliia KLIEVTSIEVYCH

Candidate of Economics, Associate Professor,
Department of Economics and Finance,
Odessa National Maritime University, Odessa, Ukraine,
ORCID 0000-002-2010-4814
email: wqz820731@gmail.com

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR DEVELOPING A TERRITORIAL COMMUNITY ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON THE CIRCULAR ECONOMY

Abstract

Relevance. Under the ongoing conditions of decentralization, post-war recovery, and systemic transformations of the national economy, searching for flexible long-term planning tools for local territorial development emerges as a critical priority. Traditional linear economic models are exhausting their potential, which objectively requires a transition to a circular economy (closed-loop economy) capable of ensuring the rational use of endogenous resources, enhancing environmental safety, and securing sustainable competitive advantages for territorial communities.

The objective of the study is to provide a comprehensive theoretical, methodological, and applied substantiation and a detailed step-by-step description of an advanced four-component framework for developing a territorial community economic development strategy based on the principles of the circular economy, defining specific analytical tools, key performance indicators, and practical implementation matrices for project solutions.

Research methods. The study utilizes methods of analysis, synthesis, and descriptive structuring to systemize theoretical and methodological approaches; methods of complex economic and statistical analysis to form a diversified system of assessment indicators; tools of SWOT and PEST analysis to identify the internal potential of communities and destructive macro-factors of the external environment; and matrix modeling for the decomposition of applied project proposals.

Results. A four-component framework for strategy formation has been substantiated and detailed, logically integrating analytical, strategic, tactical, and result-oriented blocks. A comprehensive system of key performance indicators (KPIs) is proposed to evaluate the circular maturity of local economies (including infrastructural, financial, social, innovative, and waste

management performance metrics). Particular attention is paid to the mechanisms of cross-sectoral interaction (the quadruple helix model), stakeholder engagement through flexible public-private consultations, digitalization initiatives, securing cybersecurity protocols for local information systems, and algorithms for continuous multi-level monitoring and reporting of deviations.

Practical value of the work. *The developed methodological guidelines and analytical matrix frameworks provide a practical toolkit that can be directly implemented by local governments, municipal managers, regional experts, and developers of strategic documents to eliminate linear models and build efficient pathways toward green municipal transitions.*

Conclusions. *An economic development strategy based on the circular economy serves as an irreplaceable tool for securing sustainable competitive advantages, local economic stability, and environmental safety for territorial communities. The proposed step-by-step framework ensures comprehensiveness, transparency, and financial viability during transitional processes. To eliminate resource inefficiency, local authorities are recommended to scale up initiatives focused on organic waste utilization, loop-closing water supply, sharing economy platforms, and stimulating eco-innovations at the municipal level.*

Keywords: *territorial community, economic development strategy, circular economy, sustainable development, stakeholders.*

Вступ. Глобальною тенденцією сучасного світу є неухильне зростання ролі територіальних громад як базових соціо-економічних та просторових одиниць. Саме ці локальні структури стають ключовими локомотивами загальнонаціонального економічного розвитку, зважаючи на їхню здатність максимально оперативно та точно враховувати реальні потреби місцевого населення, мобілізувати наявні ендogenous ресурси для ухвалення управлінських рішень та ефективно зменшувати соціально-економічне навантаження на органи центральної виконавчої влади. Розвиток територіальних громад, незалежно від їхнього масштабу, демографічного профілю чи географічного розташування, значною мірою визначає загальну ефективність реформ національного характеру та безпосередньо впливає на динаміку макроекономічних процесів у державі загалом. За таких умов розробка та впровадження якісної, науково обґрунтованої стратегії зростання є фундаментальною передумовою ухвалення конструктивних рішень місцевого самоврядування [1].

Проте на сучасному етапі недосконалість методологічних засад, а в окремих випадках і їх повна відсутність у вітчизняній практиці щодо побудови стратегій розвитку ТГ з урахуванням новітніх парадигм господарювання, унеможлиблює запровадження інструментів швидкого реагування на виклики. Сучасні реалії вимагають прискорення переходу від традиційної лінійної моделі «взяти - виробити - викинути» до циркулярної моделі господарювання (економіки замкнутого циклу) та суттєвого розширення сфери її практичного застосування на рівні місцевих громад. На практиці реалізація стратегії економічного розвитку на засадах циркулярної економіки стикається із сукупністю деструктивних викликів і бар'єрів. Більшість ТГ мають критично обмежене розуміння того, які саме елементи включає в себе циркулярна економіка, які конкретні заходи необхідно

ухвалювати для її диверсифікації та яким чином здійснювати моніторинг досягнутих результатів. Тому розробка уніфікованих методичних рекомендацій є вкрай важливою, оскільки вона створює структурований, синергетичний підхід до підвищення ефективності управління, залучення інвестицій та консолідації зусиль місцевої влади, бізнес-середовища і громадських організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження європейського досвіду становлення екологічно безпечних моделей та можливостей їх адаптації до вітчизняної практики здійснено Л. Г. Мельником, а загальні аналітичні орієнтири формування інструментарію «зеленої» економіки узагальнено В. О. Баранником [8] та С. О. Білою [5]. При визначенні базових засад стратегічного планування, маркетингового супроводу та оцінки конкурентного середовища незамінною залишається класична методологія М. Портера [11], а також Ф. Котлера і К. Л. Келлера [12]. Питання захисту інформаційних ресурсів та побудови безпекової архітектури на муніципальному рівні відображені у працях Ю. О. Садовниченка [13]. На міжнародному рівні прикладні гайдлайни та рамкові вимоги щодо циркулярного розвитку міст і громад зафіксовано у звітах фундації Еллен Макартур [15] та у Новому плані дій ЄС із циркулярної економіки [14].

Водночас, попри значну кількість різноспрямованих досліджень щодо розвитку циркулярних моделей, на локальному рівні (рівні окремих ТГ) все ще відсутній загальноприйнятий, методологічно цілісний підхід до визначення готовності та успішності переходу місцевих соціо-економічних систем до нових умов господарювання. Це зумовлює необхідність формування прикладного інструментарію, який дозволив би не лише оцінити стартовий потенціал громади, а й ідентифікувати приховані можливості для стимулювання еко-інновацій та забезпечення збалансованого довгострокового зростання.

Метою дослідження є науково-методичне обґрунтування та детальний покроковий опис комплексної чотириблокової структури розробки стратегії економічного розвитку територіальної громади на засадах циркулярної економіки з визначенням конкретних аналітичних інструментів, показників оцінки та матриць практичної імплементації проєктних рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес розробки та реалізації стратегії економічного розвитку територіальної громади на умовах циркулярності є циклічним та багатоаспектним. Кожному його етапу властиві унікальні методичні особливості. Усю сукупність процедур пропонується послідовно розбити на чотири основні блоки: аналітичний, стратегічний, тактичний та результативний.

1. Аналітичний блок стратегічного планування. Першочерговим завданням аналітичного блоку є детальне визначення поточного статусу територіальної громади з погляду її «циркулярності» з використанням спеціалізованих індикаторів, а також комплексна оцінка наявного потенціалу, внутрішніх ресурсів та активів, що можуть бути залучені для розгортання економіки замкнутого циклу.

Передбачається, що розроблені індикатори циркулярної економіки мають використовуватися як ключові показники ефективності (КРІ) для інформування інвесторів, партнерів, споживачів та органів державної влади, а також служити підґрунтям для локальних нормативно-правових змін.

Для проведення глибокого аналізу та вивчення первинних даних пропонується застосовувати диверсифіковану систему показників, яка дозволяє всебічно охопити специфіку локального середовища громади (деталізовано на основі методичних рекомендацій автора) [6; 7; 9].

– Інфраструктурні показники: виступають базовою складовою циркулярної моделі. Вони відображають фізичну наявність, доступність та поточний стан логістичних та технічних мереж, призначених для збору, первинного сортування, безпечного зберігання, транспортування та глибокої переробки різних фракцій відходів. Без розвиненої інфраструктурної бази створення реальних замкнених матеріальних циклів є технічно неможливим.

– Економічні та фінансові показники: дозволяють здійснити вартісну оцінку прийнятності, рентабельності та фінансової стійкості перехідних процесів. Циркулярні ініціативи не можуть функціонувати виключно за рахунок дотацій; вони повинні генерувати додану вартість, знижувати операційні витрати суб'єктів господарювання та формувати привабливе середовище для залучення приватних зелених інвестицій.

– Соціальні показники: спрямовані на оцінку впливу циркулярних трансформацій на якість життя населення громади, динаміку зайнятості (зокрема, створення нових робочих місць у сферах рециклінгу, шерингу та ремонту), а також рівень реальної залученості громадян та інститутів громадянського суспільства до процесів муніципального управління.

– Показники управління відходами: оцінюють ефективність діючих технологічних регламентів поводження з твердими побутовими, промисловими та органічними відходами. Фіксується частка відходів, які повертаються в господарський обіг як вторинна сировина, порівняно з обсягами, що підлягають захороненню на полігонах.

– Інноваційні показники: відображають рівень розробки, адаптації та практичного впровадження новітніх технологічних рішень у виробничі цикли місцевих підприємств, які дозволяють мінімізувати питоме споживання первинних ресурсів та суттєво зменшити деструктивний екологічний сліди.

– Показники управління та планування: демонструють якість та інтегрованість стратегічного планування в ОМС, наявність цільових програм розвитку та здатність апарату управління приймати обґрунтовані рішення на засадах циркулярності.

– Показники ринкової інтеграції: характеризують готовність локального ринку до споживання та реалізації циркулярних продуктів і послуг, наявність ста-

лих ланцюгів постачання вторинної сировини та потенційні конкурентні переваги місцевого бізнесу.

– Освітні показники: визначають рівень сформованості компетенцій, знань та свідомої споживчої культури мешканців, наявність спеціалізованих освітніх програм у закладах освіти громади, що є критичним фактором тривалого успіху стратегії.

– Законодавчі та регуляторні показники: фіксують наявність та дієвість місцевих правил, нормативів, порядків та стимулюючих регламентів, які спрощують ведення циркулярної діяльності та захищають права інвесторів.

– Показники співпраці та партнерства: відображають щільність міжсекторальних зв'язків, рівень довіри та ефективність обміну досвідом і ресурсами між бізнесом, владою, наукою та НУО (модель «четверної спіралі»).

Зведена інформація, отримана за допомогою зазначених груп показників, підлягає обов'язковій структуризації за допомогою SWOT-аналізу. Це дозволяє сформулювати чітке розуміння балансу внутрішніх сил громади та конфігурації зовнішніх чинників (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу територіальної громади щодо впровадження циркулярних ініціатив

Компоненти аналізу	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішні фактори	1. Наявність базових елементів інфраструктури та мереж збору відходів. 2. Функціонування переробних чи виробничих потужностей, які можна модернізувати під циркулярні цикли. 3. Наявність успішних практик локального сортування відходів. 4. Високий рівень підтримки з боку окремих зацікавлених сторін та ОМС. 5. Наявність стартап-ініціатив та інноваційно активних підприємств.	1. Низький рівень технологічної та інфраструктурної готовності більшості об'єктів. 2. Відсутність спеціалізованих заводів поглибленої переробки вторинної сировини. 3. Брак фінансових ресурсів та висока вартість впровадження еко-технологій. 4. Недостатній рівень екологічної обізнаності значної частини населення та представників бізнесу. 5. Бюрократичні бар'єри та відсутність адаптованих місцевих нормативів.
Компоненти аналізу	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішні фактори	1. Зниження питомих витрат виробництва за рахунок використання дешевших вторинних матеріалів. 2. Формування та капіталізація	1. Макроекономічна нестабільність, високі інфляційні та фінансові ризики для інвесторів. 2. Соціальний супротив або конфлікти з мешканцями через

Компоненти аналізу	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	нових ринків збуту вторинної сировини. 3. Створення додаткових робочих місць у наукоємних та виробничих секторах циркулярної економіки. 4. Покращення екологічного стану довкілля та підвищення загальної якості життя в ТГ. 5. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності місцевих підприємств.	необхідність радикальної зміни побутових споживчих звичок. 3. Відсутність чіткої, стимулюючої національної законодавчої рамки у сфері циркулярної економіки. 4. Технологічна несумісність або обмежений доступ до передових світових патентів та обладнання. 5. Критичний брак кваліфікованих інженерних та управлінських кадрів на ринку.

Джерело: складено автором на основі [1,2]

Оскільки SWOT-аналіз фіксує переважно узагальнені параметри, для деталізації зовнішнього макросередовища обов'язковим методичним кроком є проведення PEST-аналізу. Це дає змогу ОМС диференціювати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які безпосередньо впливають на життєздатність стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

Структура PEST-аналізу зовнішнього середовища функціонування ТГ

Фактори зовнішнього впливу	Напрями аналітичного фокусування та оцінки
Політичні (P Political)	Оцінка векторів державної політики та національних стратегій циркулярного та сталого розвитку. Аналіз діючого регуляторного середовища у сфері поводження з відходами та енергоефективності. Визначення обсягів доступного державного фінансування, цільових субсидій та міжнародних грантів. Вплив глобальних екологічних зобов'язань та угод (наприклад, Паризької угоди, директив ЄС).
Економічні (E Economic)	Розрахунок загальної фінансової життєздатності циркулярних моделей в умовах конкретного ринку. Оцінка можливостей комерційного кредитування, залучення венчурного капіталу та інвестицій. Аналіз структури ринку праці, рівня безробіття та потенціалу створення нових «зелених» робочих місць. Визначення стимулюючого потенціалу циркулярних практик для зростання малого й середнього бізнесу.
Соціальні (S Social)	Рівень екологічної свідомості, громадської підтримки та реальної готовності населення до сортування. Ступінь пластичності та готовності споживачів до переходу на моделі спільного використання (шерингу). Наявність та якість освітніх програм у школах, університетах та

Фактори зовнішнього впливу	Напрями аналітичного фокусування та оцінки
	центрах підвищення кваліфікації. Прямий та опосередкований вплив циркулярних трансформацій на екологічні умови та здоров'я населення.
Технологічні (T Technological)	Доступність, комерційна вартість та наявність на локальному рівні технологій переробки відходів. Рівень розвитку та швидкість впровадження інноваційних рішень у сфері відновлюваної енергетики. Стан інфраструктурних мереж та їхня здатність забезпечити енергозбереження та мінімізацію втрат сировини. Масштаби цифровізації: використання IoT-датчиків, платформ моніторингу та блокчейн-трекінгу ресурсів.

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 11; 15].

Важливим кроком є проведення гнучких та репрезентативних консультацій із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Головна мета цього процесу - верифікація первинних аналітичних даних, узгодження суперечливих інтересів різних груп та мобілізація колективного потенціалу спільноти. Інтереси ключових груп стейкхолдерів суттєво відрізняються, що необхідно враховувати під час модерації (табл. 3).

Збір та консолідація інформації під час проведення консультацій мають чітко фокусуватися на п'яти базових аналітичних векторах: вивчення думок та переконань громадськості; ідентифікація поточних потреб та очікувань бізнес-середовища; оцінка технічних можливостей та локального інноваційного потенціалу; глибоке сприйняття та калькуляція ризиків і бар'єрів стейкхолдерами; комплексне дослідження реального потенціалу місцевих матеріально-сировинних та енергетичних ресурсів.

Для мінімізації хаотичності зібраного масиву інформації в аналітичному блоці передбачено обов'язкове виконання технічних процедур з узагальнення та консолідації даних. Вони включають: створення централізованої електронної бази даних; багаторівневу класифікацію інформації за тематичними категоріями; дескриптивне структурування ключових тенденцій; графічну візуалізацію даних (діаграми, графи); підготовку синтезованих аналітичних звітів та забезпечення оперативного доступу до них усім учасникам робочих груп. Отримані результати є фундаментом для переходу до наступного блоку.

Таблиця 3

Специфікація інтересів та переваг ключових груп стейкхолдерів ТГ

Цільові групи стейкхолдерів	Очікувані переваги та мотиви участі у стратегії
Місцеві підприємства та промисловість	Зниження виробничих витрат шляхом заміщення первинної сировини вторинною, оптимізація плати за екологічні викиди, вихід на нові еко-ринки, отримання конкурентних переваг, розвиток інноваційного підприємництва у сфері рециклінгу.
Муніципалітет та ОМС	Створення дієвої та стійкої моделі локальної економіки, суттєве покращення екологічного стану території, розбудова сучасної комунальної інфраструктури, залучення зовнішніх інвестицій, підвищення політичного рейтингу влади.
Місцеві жителі та споживачі	Покращення середовища проживання, зниження рівнів забруднення повітря та води, доступ до якісних та тривалих у використанні циркулярних продуктів, створення нових робочих місць, підвищення соціальної інтеграції.
Академічні установи та центри	Отримання масштабного емпіричного матеріалу для проведення прикладних наукових досліджень, можливість комерціалізації власних інноваційних розробок, патентування технологій, підвищення якості освіти.
Неурядові та міжнародні організації	Реалізація статутних екологічних та соціальних цілей, надання технічної, експертної та фінансової допомоги (грантів), моніторинг дотримання стандартів сталого розвитку, поширення кращих практик.

Джерело: складено автором на основі [12]

2. Стратегічний блок: цілепокладання та пріоритезація

Стратегічний блок розробки документа базується на інтерпретації результатів попереднього аналізу та спрямований на формування довгострокового світоглядного бачення розвитку громади, визначення ключових стратегічних цілей та чітку ідентифікацію галузей, що мають максимальний циркулярний потенціал. Світоглядне формування майбутнього розвитку ТГ на умовах циркулярності вимагає радикального перегляду традиційних підходів до планування. Органам місцевого самоврядування спільно з партнерами необхідно визначити пріоритетні сфери, де розгортання моделей замкнутого циклу принесе найбільший синергетичний ефект (табл. 4).

Таблиця 4

Пріоритетні сфери та сутність розгортання циркулярних моделей в ТГ

Напрями (сфери)	Сутнісний зміст та стратегічні орієнтири реалізації
Управління відходами	Модернізація муніципальної системи роздільного збору відходів, запуск автоматизованих ліній сортування, стимулювання створення приватних переробних підприємств, які розглядають сміття як цінний економічний ресурс та джерело доданої вартості.
Міське виробництво та обіг	Формування закритих локальних ланцюгів постачання, де відходи одного підприємства стають сировиною для іншого (промисловий симбіоз), стимулювання виробництва продукції з високим вмістом вторинних компонентів.
Відновлювана енергетика	Залучення інвестицій у будівництво сонячних, вітрових, біогазових та гідроенергетичних комплексів, що дозволяє суттєво знизити енергетичну залежність громади, зменшити комунальні витрати та створити нові високотехнологічні робочі місця.
Підтримка бізнесу та інновацій	Надання ОМС фінансових, майнових та інфраструктурних пільг для стартапів та діючих підприємств, які розробляють еко-інновації, впроваджують зелений інжиніринг та адаптують циркулярні принципи господарювання.
Напрями (сфери)	Сутнісний зміст та стратегічні орієнтири реалізації

Джерело: складено автором

Під час стратегічного планування архіважливо враховувати галузеву специфіку конкретної ТГ. Наявність певних природно-сировинних чи виробничих активів безпосередньо диктує вибір циркулярної траєкторії розвитку. Вони можуть бути такі.

– Сільське господарство та харчова промисловість: громади з розвиненим аграрним сектором володіють колосальними обсягами біомаси. Стратегічний фокус має бути спрямований на утилізацію сільськогосподарських відходів для генерації біогазу, виробництва твердого біопалива (пелет, брикетів) або високоякісних органічних добрив, що замикає цикл поживних речовин у ґрунті.

– Лісова промисловість та деревообробка: за наявності значних лісових ресурсів громада має орієнтуватися на глибоке використання відходів лісозаготівлі та лісопиляння, створення каскадних моделей використання деревини та генерацію відновлюваної теплової енергії.

– Міські середовища та урбанізовані території: основний акцент робиться на управлінні величезними масивами ТПВ, розбудові систем шерингової економіки (спільного використання просторів, транспорту, речей) та оптимізації комунального господарства.

– Промисловість та мануфактура: фокус на стимулюванні малого й середнього бізнесу до збору та первинної обробки промислових вторинних сировин (пластмас, металів, скла) та розгортанні практик ремануфактуризації (відновлення вживаних вузлів та агрегатів).

– Технологічна галузь: розвиток та інтеграція розумних мереж (Smart Grids), інноваційних систем очищення та багаторазового оборотного використання водних ресурсів, систем цифрового моніторингу.

– Туризм та індустрія гостинності: створення моделей циркулярного готельно-ресторанного бізнесу (мінімізація харчових відходів, енергоефективні будівлі, повна відмова від одноразового пластику), розбудова екологічних туристичних дестинацій.

За результатами детального поєднання пріоритетних сфер та галузевого потенціалу формулюється остання версія стратегічних цілей, які узгоджуються з усіма групами стейкхолдерів та затверджуються рішенням сесії ОМС. Стратегічні цілі мають містити конкретні часові рамки, чіткі якісні та кількісні індикатори досягнення, а також визначати персональну відповідальність за їхнє невиконання. Від правильності формулювання цілей залежить успіх подальшої декомпозиції стратегії на тактичному рівні.

3. Тактичний блок: інструменти, проекти та моделі

Тактичний блок виступає інструментом практичного приземлення стратегічних орієнтирів. На цьому етапі відбувається розробка конкретних планів дій, формування міжсекторальних робочих груп, фінансово-економічне моделювання циркулярних процесів та генерація проектних пропозицій. Створення чіткого плану дій є критично важливим кроком, оскільки він забезпечує координацію зусиль усіх виконавців, визначає точний розподіл обмежених муніципальних ресурсів, гарантує прозорість процесу та містить первинні механізми моніторингу.

Першим кроком є формування робочої групи, до складу якої на паритетних засадах мають увійти: представники ОМС (для забезпечення адміністративної та регуляторної підтримки); лідери місцевого бізнесу (як носії практичного досвіду виробництва та логістики); представники НУО та екологічних рухів (для захисту суспільних інтересів); науковці та профільні експерти з циркулярної економіки; представники широкої громадськості. Після формування групи розпочинається етап детального проектування циркулярних ініціатив (табл. 5).

Невід'ємною складовою тактичного блоку є всебічна фінансово-економічна оцінка витрат на впровадження циркулярних процесів, яка має обов'язково калькулювати такі капітальні та операційні статті бюджету:

1. Витрати на технологічне обладнання: прямі фінансові вкладення у закупівлю сортувальних ліній, подрібнювачів, контейнерних систем, лабораторних приладів контролю якості сировини тощо.

Таблиця 5

Декомпозиція циркулярних ініціатив ТГ у конкретні проєктні пропозиції

Стратегічні циркулярні ініціативи	Прикладні проєктні ідеї для практичної реалізації в ТГ
Утилізація органіки та біовідходів	- Проєкт 1. Розробка техніко-економічного обґрунтування та будівництво високотехнологічної біогазової станції. - Проєкт 2. Запровадження системи роздільного збору органіки в комунальних закладах та ресторанах із подальшим компостуванням.
Шерингова економіка повторне використання та	- Проєкт 1. Створення інтерактивної муніципальної онлайн-платформи для обміну та шерингу вживаних речей, техніки та меблів. - Проєкт 2. Організація мережі громадських ремонтних майстерень (Repair Cafes) для продовження життєвого циклу товарів.
Циркулярне будівництво	- Проєкт 1. Розробка нормативних регламентів та стимулів для будівельних компаній щодо використання рециклізованого бетону та цегли. - Проєкт 2. Проведення навчальних семінарів для архітекторів щодо принципів проєктування будівель під подальше розбирання.
Циркулярне водокористування	- Проєкт 1. Впровадження замкнених систем оборотного водопостачання та очищення на місцевих промислових підприємствах. - Проєкт 2. Створення муніципальних систем збору, фільтрації та використання дощової води для технічних потреб громади.
Локальна переробка відходів	- Проєкт 1. Розбудова мережі сучасних еко-пунктів сортування сміття. - Проєкт 2. Запуск освітньо-ігрових програм із рециклінгу в закладах середньої освіти для формування сталих звичок у молоді.
Кооперація підтримка агросектору та	- Проєкт 1. Створення продовольчих кооперативів для оптимізації логістики свіжої продукції та мінімізації її псування. - Проєкт 2. Запровадження програм «зелених» закупівель місцевих продуктів харчування для шкільних та лікарняних їдалень.
Управління електронними відходами	- Проєкт 1. Організація регулярних мобільних пунктів збору та безпечної утилізації відпрацьованої побутової електроніки. - Проєкт 2. Створення спеціалізованого сервісного центру з відновлення та модернізації комп'ютерної техніки для соціальних потреб.

Джерело: складено автором на основі [13]

2. Витрати на модернізацію існуючих потужностей: фінансування технічного переозброєння лінійних виробництв з метою забезпечення їх сумісності з вторинними матеріалами, закупівля спеціалізованого інженерного ПЗ, зміна систем управління процесами.

3. Витрати на навчання та девелопмент персоналу: організація регулярних тренінгів, семінарів, закордонних стажувань та воркшопів із підвищення кваліфікації робітників та менеджменту з питань еко-дизайну, технік безпеки та ефективного поводження з ресурсами.

4. Витрати на інфраструктурні зміни: капітальні вкладення у будівництво або реконструкцію складських приміщень, підведення інженерних мереж (водопостачання, водовідведення, силові кабелі), впровадження енергоефективних технологій обігріву та освітлення об'єктів.

5. Адміністративно-проекційні витрати: оплата праці розробників технічної документації, інженерне проектування, проведення екологічних експертиз, отримання ліцензій та інші трансакційні витрати.

Сучасна трансформація економіки ТГ у напрямку циркулярності є технічно неможливою без масштабного застосування прогресивних інноваційних інструментів цифровізації (діджиталізації). Цифрові технології володіють колосальним потенціалом, оскільки дозволяють докорінно переформатувати неефективні лінійні уклади виробництва. Стратегія має містити детальний опис та алгоритми інтеграції таких базових технологічних рішень.

Застосування цифрових інструментів нерозривно пов'язане з одночасною розбудовою комплексних та дворівневих систем кібербезпеки локальних інформаційних систем для надійного захисту персональних та комерційних даних від зовнішніх кібератак та несанкціонованого доступу. ОМС мають розробити суворі протоколи шифрування, проводити регулярні аудити безпеки та забезпечити резервне копіювання критично важливої інформації.

Розробка ефективних моделей господарювання є ядром тактичного блоку. Ці моделі мають поєднувати економічну рентабельність суб'єктів господарювання з високим рівнем соціальної та екологічної відповідальності. При проектуванні циркулярних моделей на рівні ТГ робоча група має забезпечити виконання таких обов'язкових кроків: детальний аналіз можливостей формування повністю замкнутих циклів матеріалів та енергії в межах географічних кордонів громади; точну ринкову оцінку клієнтських сегментів, що зацікавлені в еко-продуктах; розробку гнучких цінових траєкторій, які враховують нижчу вартість вторинної сировини; налагодження довгострокового партнерства з постачальниками відходів; побудову комплексної фінансової моделі з урахуванням капітальних вкладень, маркетингових та операційних витрат; дескриптивний опис екологічних та соціальних ефектів від реалізації бізнес-моделі. Тактичний блок завершується формуванням пакету готових до реалізації інвестиційних проєктів.

4. Результативний блок: моніторинг, аудит та корекція стратегії

Результативний блок замикає стратегічний цикл, забезпечуючи системну перевірку, об'єктивний аудит та своєчасну корекцію траєкторії розвитку громади на основі реальних емпіричних даних та зворотного зв'язку від стейкхолдерів. Центральним елементом цього блоку виступає безперервний моніторинг

впровадження стратегії, який є процесом систематичного збору, обробки, критичного аналізу та відстеження інформації щодо реалізації кожної окремої циркулярної ініціативи.

Для забезпечення високого рівня прозорості, відкритості та підзвітності ОМС перед громадою та зовнішніми інвесторами формується багаторівнева система звітності, яка може бути реалізована у різних комунікаційних формах (табл. 6).

Таблиця 6

Класифікація та сутнісний зміст форм звітності щодо циркулярного розвитку ТГ

Форми звітності	Сутнісна характеристика та цільове призначення
Інформаційні бюлетені	Стислі, лаконічні зведення, що містять ключові оперативні показники прогресу, опис проміжних досягнень. Розповсюджуються на паперових носіях або за допомогою таргетованих e-mail розсилок серед зацікавлених сторін.
Річні звіти	Об'ємні, деталізовані аналітичні документи, які описують прогрес виконання стратегії протягом року. Містять глибокий порівняльний аналіз, огляд залучення інвестицій та рекомендації на майбутнє.
Детальні технічні звіти	Вузькоспеціалізовані документи, що містять складні інженерні розрахунки, хіміко-технологічні аналізи даних, результати лабораторних досліджень ефективності переробки певних типів відходів.
Інтерактивні дашборди	Сучасні веб-платформи та геоінформаційні сайти ОМС, які візуалізують динаміку показників у вигляді графіків, інтерактивних карт та таблиць у реальному часі, забезпечуючи максимальну доступність даних.
Публичні презентації	Організація відкритих звітних заходів, форумів чи конференцій за участю керівництва ОМС, де презентуються результати циркулярних трансформацій та ведеться відкритий діалог із громадою.
Соціальні медіа та блоги	Оперативне публікування коротких текстових та відеооглядів, успішних кейсів та новин у соціальних мережах, що дозволяє залучити до обговорення екологічного розвитку широкі верстви молоді.

Джерело: складено автором на основі [8; 10]

Для гарантування високої об'єктивності та достовірності звітних даних обов'язково запроваджуються жорсткі механізми перевірки, які включають проведення незалежних зовнішніх екологічних та фінансових аудитів, внутрішні

перевірки апарату ОМС, а також регулярне залучення сторонніх сертифікованих експертів і науковців до оцінки досягнутих результатів. Оприлюднення верифікованих звітів на офіційних веб-порталах органів влади є обов'язковим імперативом.

Наступною важливою процедурою результативного блоку є детальна оцінка виявлених відхилень та ретельний аналіз причин затримок у виконанні запланованих заходів. У випадку ідентифікації розбіжностей між фактичними метриками та плановими орієнтирами стратегії управлінська команда проводить глибоке дослідження деструктивних факторів (таких як раптова нестача бюджетного фінансування, технічні збої обладнання, несприятливі макроекономічні зміни на ринках збуту або низька виконавська дисципліна

Висновки та перспективи подальших досліджень. Науково-методичне обґрунтування та деталізація чотирьохблокової структури розробки стратегії економічного розвитку територіальної громади на засадах циркулярної економіки дозволяють зробити такі висновки. Формування та практична імплементація цього стратегічного документа є вкрай важливим, об'єктивно виправданим та безальтернативним кроком для сучасних ТГ, який забезпечує раціональне використання ендегенних ресурсів, радикальне зниження обсягів генерації відходів та потужне стимулювання еко-інновацій.

Запропонований алгоритм, що послідовно інтегрує аналітичний, стратегічний, тактичний та результативний блоки, виступає дієвим інструментом муніципального управління, що гарантує комплексність, прозорість, високу гнучкість та фінансову стійкість перехідних процесів від лінійної до циркулярної моделі господарювання. Впровадження цієї методології здатне забезпечити довгострокові конкурентні переваги для територіальної громади, що виражаються у суттєвому підвищенні якості життя мешканців, оздоровленні екологічної ситуації та забезпеченні загальної локальної економічної стабільності. Перспективами подальших наукових досліджень у цьому напрямі є розробка деталізованих математичних моделей оцінки інтегрального індексу циркулярної зрілості громад та побудова специфічних матриць ризиків для ТГ різних типів.

Список використаної літератури:

1. Про децентралізацію влади : Указ Президента України № 132/2021 від 29 березня 2021 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1322021-37581>.
2. Про управління відходами : Закон України № 2320-IX від 20 червня 2022 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 34. Ст. 187.
3. Про затвердження Національного плану управління відходами до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 117-р від 20 лютого 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2019-%D1%80>.

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 5 серпня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>.
5. Баранник В. О., Біла С. О. Зелена економіка: зміст, принципи, перспективи для України : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2018. 84 с.
6. Геєць В. М. Ендогенний розвиток як засіб подолання системної кризи в економіці. *Економіка України*. 2016. № 11. С. 3–15.
7. Данилишин Б. М., Міщенко В. С. Перспективи переходу України до циркулярної економіки. *Вісник Національної академії наук України*. 2018. № 11. С. 45–54.
8. Буркинський Б. В., Харічков С. К., Веклич О. О. та ін. Зелена економіка: концептуальні засади трансформації економічного простору : монографія / за ред. Б. В. Буркинського. Одеса : ІПРЕД НАН України, 2020. 234 с.
9. Купинець Л. Є. Циркулярна економіка в контексті сталого розвитку еколого-економічних систем. *Економічні інновації*. 2019. Т. 21, № 2 (71). С. 88–97.
10. Мельник Л. Г. «Зелена» економіка: досвід ЄС і практика України : монографія. Суми : Сумський державний університет, 2021. 312 с.
11. Портер М. Конкурентна стратегія: методики аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Олійник. Київ : Наш Формат, 2019. 390 с.
12. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент / пер. з англ. О. О. Суворова. Львів : Видавництво Старого Лева, 2022. 720 с.
13. Садовниченко Ю. О. Кібербезпека в інформаційних системах територіальних громад: сучасні виклики та механізми захисту. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2 (92). С. 112–119.
14. European Commission. A new Circular Economy Action Plan for a cleaner and more competitive Europe. COM(2020) 98 final. Brussels, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:98:FIN>.
15. Ellen MacArthur Foundation. Circular Economy in Cities: Project Guide. Cowes : Ellen MacArthur Foundation, 2019. 64 p.

References

1. President of Ukraine (2021). Decree “On decentralization of power”, available at: <https://www.president.gov.ua/documents/1322021-37581> (Accessed 10 May 2026).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022). The Law of Ukraine “On waste management”, *Ofitsijnyj visnyk Ukrainy*, vol. 34, p. 187.
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019). Resolution “On approval of the National Waste Management Plan until 2030”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2019-%D1%80> (Accessed 12 May 2026).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020). Resolution “On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> (Accessed 15 May 2026).
5. Barannyk, V.O. and Bila, S.O. (2018), *Zelena ekonomika: zmist, pryntsypy, perspektyvy dlia Ukrainy* [Green economy: content, principles, prospects for Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine.
6. Heiets, V.M. (2016), “Endogenous development as a means of overcoming the systemic crisis in the economy”, *Ekonomika Ukrainy*, vol. 11, pp. 3–15.
7. Danylyshyn, B.M. and Mishchenko, V.S. (2018), “Prospects for Ukraine's transition to a circular economy”, *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, vol. 11, pp. 45–54.
8. Burkinskyi, B.V. Kharichkov, S.K. and Veklych, O.O. (2020), *Zelena ekonomika: kontseptualni zasady transformatsii ekonomichnoho prostoru* [Green economy: conceptual foundations of economic space transformation], IMPEER of NAS of Ukraine, Odesa, Ukraine.
9. Kupynets, L.Ye. (2019), “Circular economy in the context of sustainable development of ecological and economic systems”, *Ekonomichni innovatsii*, vol. 21, no. 2, pp. 88–97.
10. Melnyk, L.H. (2021), “*Zelena*” ekonomika: dosvid YeS i praktyka Ukrainy [“Green” economy: EU experience and Ukrainian practice], Sumy State University, Sumy, Ukraine.
11. Porter, M. (2019), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Nash Format, Kyiv, Ukraine.
12. Kotler, P. and Keller, K.L. (2022), *Marketing management*, Vydavnytstvo Staroho Leva, Lviv, Ukraine.
13. Sadovnychenko, Yu.O. (2023), “Cybersecurity in information systems of territorial communities: current challenges and protection mechanisms”, *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 2, no. 92, pp. 112–119.
14. European Commission (2020), “A new Circular Economy Action Plan for a cleaner and more competitive Europe”, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:98:FIN> (Accessed 18 May 2026).
15. Ellen MacArthur Foundation (2019), *Circular Economy in Cities: Project Guide*, Ellen MacArthur Foundation, Cowes, UK. 64 p.

Надходження рукопису до журналу: 05.05.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 12.06.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.10>

УДК 338.47:339.92

Олена КНЯЗЄВА,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної теорії
і економіки підприємства,

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-0002-9853-0637

email: 7234275@gmail.com

Наталя МАСЛІЙ,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри світового господарства
та міжнародних економічних відносин,

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-0002-3472-5646

email: Masliy.natalia@gmail.com

Аркадій ТОПОВ,

кандидат економічних наук,

асистент кафедри менеджменту,

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID 0009-0006-5999-2261

email: topovodesa@gmail.com

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗБУДОВИ МІЖНАРОДНИХ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ

Анотація

Актуальність. Активізація міжнародного співробітництва вимагає, серед іншого, формування науково-методичних основ розбудови міжнародних інфраструктурних проєктів (зокрема, міжнародних транспортних коридорів) задля стимулювання економічного розвитку в умовах глобальних змін.

Метою статті є формування науково-методичного підґрунтя щодо розбудови міжнародних інфраструктурних проєктів в глобальному економічному просторі.

Методи дослідження. Застосовано низку загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема, абстрактно-логічний, аналітичний, візуалізації та інші.

Отримані результати. Сформовано науково-методичний підхід до розбудови міжнародних інфраструктурних проєктів в глобальному середовищі.

***Практична цінність** полягає у формуванні підходу щодо розбудови міжнародних інфраструктурних проектів в глобальному економічному просторі, що базується на визначенні економічної ефективності та оптимізації цих процесів, а саме вирішення питання доцільності паралельного чи поступового розгортання суміжних коридорів (енергопостачання, зв'язку, сервісних структур, житлового будівництва тощо).*

***Висновки.** Розвиток міжнародних транспортних коридорів є важливою передумовою та складовою глобальних економічних процесів, впровадження прогресивних технологій як у сфері організації технологічних процесів, так і в управління ними. Наведені науково-методичні основи розбудови міжнародних інфраструктурних проектів сприяють вибору оптимальних, найбільш економічно-ефективних, варіантів в сучасних умовах.*

***Ключові слова:** науково-методичні основи, міжнародні інфраструктурні проекти, глобальний простір.*

UDC 338.47:339.92

Olena KNIAZIEVA,
Doctor of Economics, Professor,
Acting Head of the Department of Economic Theory
and Enterprise Economics,
Odessa State Agrarian University
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9853-0637>
email: 7234275@gmail.com

Natalia MASLII,
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of World Economy
and International Economic Relations,
Odesa I.I. Mechnikov National University
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3472-5646>
email: Masliy.natalia@gmail.com

Arkadii TOPOV,
PhD in Economics,
Assistant of the Department of Management,
Odessa State Agrarian University
ORCID <https://orcid.org/0009-0006-5999-2261>
email: topovodesa@gmail.com

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL INFRASTRUCTURE PROJECTS IN THE GLOBAL ECONOMIC SPACE

Abstract

Relevance. *In the current conditions of active development of geopolitical processes and changes, increasing the pace and volume of intercultural cooperation, as well as deepening integration processes in the global economic space, projects aimed at the development of international infrastructure, in particular the creation and improvement of international transport corridors (ITC), are gaining special importance.*

A new task arises regarding the development of international infrastructure projects such as ITC, taking into account the need for simultaneous development of communication infrastructure, service, energy, labor market, etc. All this emphasizes the need to develop scientifically sound methods for the implementation of international infrastructure projects in the global economic space, which determines the relevance of the study.

A scientific and methodological approach to the development of international infrastructure projects in the global economic space is presented, which is based on determining the feasibility of parallel or gradual deployment of adjacent corridors (energy supply, communications, service structures, housing construction, etc.) in order to maximize the economic effect while simultaneously taking into account social, environmental, geopolitical and other aspects and modern technological solutions.

The purpose of the article is to formation of a scientific and methodological basis for the development of international infrastructure projects in the global economic space.

Research methods. *A number of general scientific and special methods were applied, in particular, abstract-logical, analytical, visualization and others.*

Results obtained. *A scientific and methodological approach to the development of international infrastructure projects in a global environment has been formed.*

Practical value of the study in the consists in forming an approach to the development of international infrastructure projects in the global economic space, based on determining the economic efficiency and optimization of these processes, namely, resolving the issue of the feasibility of parallel or gradual deployment of adjacent corridors (energy supply, communications, service structures, housing construction, etc.).

Conclusions. *The development of international transport corridors is an important prerequisite and component of global economic processes, the introduction of advanced technologies both in the field of organization of technological processes and in their management. The presented scientific and methodological foundations of the development of international infrastructure projects contribute to the selection of the optimal, most cost-effective options in modern conditions.*

Keywords: *scientific and methodological foundations, international infrastructure projects, global space.*

Вступ. У сучасних умовах активного розвинення геополітичних процесів та змін, нарощування темпів та обсягів міжкультурної співпраці, а також поглиблення інтеграційних процесів у глобальному економічному просторі, набувають особливого значення проекти, спрямовані на розвиток міжнародної інфраструктури, зокрема створення та вдосконалення міжнародних транспортних

коридорів (МТК). Ці коридори відіграють ключову роль у вирішенні низки логістичних та транскордонних питань, що виникають у процесі забезпечення міжнародних соціальних, економічних та культурних взаємозв'язків. Такі проекти передбачають розвиток транспортної інфраструктури міжнародного рівня зі стандартизованими технічними параметрами, що сприяє спільному застосуванню технологій перевезень і формує підґрунтя для інтеграції національних транспортних, виробничих та інших систем до глобальної логістичної мережі. Активізація міжнародного співробітництва в частині розгортання проектів МТК стимулює не лише розвинення логістичних маршрутів та оптимізації самих перевезень, а й низку соціально-економічних процесів через формування нових та удосконалення існуючих напрямків руху вантажних та пасажироперевезень.

Розвиток міжнародних транспортних коридорів як універсальних логістичних артерій стає важливою передумовою для впровадження прогресивних технологій як у сфері організації технологічних процесів, так і в управлінні ними. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, таких, як широкосмуговий Інтернет, мобільний зв'язок четвертого та п'ятого поколінь (4G та 5G) та інші цифрові інновації відкривають нові перспективи та можливості. Зокрема, цифровізація дозволяє створювати універсальні підходи до розвитку МТК на основі імітаційного моделювання та застосування спеціалізованих прикладних програм. Крім того, такі технології сприяють гнучкому управлінню та адаптації організаційних структур, що є особливо важливим в умовах міждержавної кооперації, пов'язаної з необхідністю врахування соціально-економічних, геополітичних та інших особливостей, а також обсягу попиту і пропозиції у різних регіонах. Інтеграція телекомунікаційних засобів і супутникових даних значно підвищує ефективність контролю за трафіком, сприяючи оптимізації транспортних навантажень у рамках таких коридорів.

За цих умов виникає нове завдання щодо розбудови міжнародних інфраструктурних проектів на кшталт МТК, із врахуванням необхідності одночасної розбудови інфраструктури зв'язку, сервісу, енергетики, ринку робочої сили тощо. Усе це підкреслює необхідність розробки науково обґрунтованих методик для реалізації міжнародних інфраструктурних проектів у глобальному економічному просторі, що визначає актуальність подальших досліджень у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика розвитку міжнародних транспортних коридорів та їх впливу на розвинення глобального міжнародного економічного простору досліджувалася у працях вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі міжнародної економіки, логістики, транспорту та інфраструктурного розвитку. Значний внесок у дослідження даної проблематики зробили такі зарубіжні науковці, як Michael Porter, Paul Krugman, Dani Rodrik, Joseph Stiglitz, які досліджували питання міжнародної торгівлі, конкурентоспроможності та розвитку глобальної економіки. Серед українських

учених вагомий внесок у дослідження розвитку транспортної інфраструктури, логістики та міжнародних транспортних коридорів здійснили В. Геєць, О. Кузьмін, М. Долішній, Я. Олійник та інші відомі дослідники [1, 3-6], в працях яких розглядаються питання розвитку транспортних систем, логістичних мереж, міжнародних перевезень та інтеграції України до світової транспортної інфраструктури.

Проте в умовах сучасних геополітичних змін, цифровізації економіки та трансформації логістичних ланцюгів питання розбудови міжнародних інфраструктурних проєктів потребує подальших досліджень та формування відповідної науково-методичного підґрунтя.

Мета статті - формування науково-методичного підґрунтя щодо розбудови міжнародних інфраструктурних проєктів в глобальному економічному просторі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародний транспортний коридор являє собою високотехнологічну систему транспортування, яка об'єднує основні види транспорту (залізничний, автомобільний, морський, трубопровідний) і телекомунікаційну інфраструктуру. Максимальна ефективність функціонування МТК досягається за умов єдиного митного та економічного простору в межах глобалізованої економіки. Коридори, які використовують кілька видів транспорту одночасно, називаються мультимодальними транспортними коридорами. Вони пропонують не лише розширену транспортну мережу, а й сучасну систему терміналів та складських об'єктів, розвинену інфраструктуру зв'язку, послуг і сервісного обслуговування [1; 2; 4].

Визначимо основні завдання формування та розвитку МТК в глобальному економічному просторі. До них віднесено [2]:

- узгоджене створення та вдосконалення транспортно-логістичної інфраструктури країн-учасниць для забезпечення вільного переміщення пасажирів і вантажів через державні кордони;
- забезпечення ефективної інтеграції різних видів транспорту;
- оптимізація логістичних процесів і підвищення якості послуг у сфері транспорту;
- скорочення частки витрат на транспортно-логістичні послуги у загальній собівартості продукції, що сприятиме зниженню остаточної ціни;
- підвищення мобільності населення через розвиток туристичних потоків, медичного туризму та освітніх обмінів;
- розвиток прикордонного співробітництва, освоєння нових територій і ринків збуту, а також підтримка зміцнення культурних зв'язків тощо.

Одним із ключових аспектів сучасного осмислення міжнародних транспортних коридорів є їх розгляд через призму глобальних ланцюгів доданої вартості. У сучасній економіці ці коридори все частіше сприймаються не просто як засіб транспортування товарів, а як стратегічний елемент побудови виробничих мереж. Вони сприяють не лише фізичному з'єднанню ринків, але й інтеграції

компаній із різних країн у спільні виробничі процеси, що, своєю чергою, підвищує ефективність глобального розподілу праці [3; 6]. З огляду на це, міжнародні транспортні коридори стають інфраструктурною основою для розвитку глобальних виробничих кластерів. Уздовж цих коридорів активно створюються спеціалізовані економічні зони, індустріальні парки і логістичні центри, які виконують функції обробки, зберігання та перерозподілу товарних потоків.

Така трансформація стимулює економіки переходити від моделі, орієнтованої на сировинні ресурси, до моделі з високою доданою вартістю, що є критично важливим для забезпечення сталого економічного розвитку у довгостроковій перспективі. Окрім структурних змін, сучасний розвиток транспортних коридорів характеризується активною цифровою трансформацією. Концепція «цифрового транспортного коридору» передбачає впровадження новітніх технологій на всіх етапах логістики – від планування перевезень до митного оформлення та моніторингу доставки [7]. Завдяки використанню цифрових платформ, електронному документообігу та систем реального часу значно підвищується рівень прозорості та прогнозованості транспортних процесів. Особливу роль сьогодні відіграє також здатність міжнародних транспортних коридорів адаптуватися до змінних умов глобального середовища.

Виклики глобалізації, економічних криз і геополітичної нестабільності вимагають від транспортних мереж гнучкості. Це включає швидке перепланування маршрутів, диверсифікацію потоків вантажів і впровадження інновацій для мінімізації ризиків. Не менш важливим компонентом ефективного функціонування міжнародних транспортних коридорів є їх інституційний вимір. Успіх розвитку цих структур залежить від рівня міжнародної співпраці, узгодженості законодавства та уніфікації стандартів між державами. Особливе значення мають міждержавні угоди, робота міжнародних організацій та інтеграційних об'єднань, які формують правове підґрунтя для належного функціонування транспортних коридорів, що сприяє зміцненню їх стабільності та конкурентоспроможності в сучасному світі.

Слід зазначити, що на розвиток МТК, окрім соціально-економічних, останнім часом активно впливають також геополітичні чинники. Геополітична нестабільність, локальні та глобальні конфлікти проявляється через низку ключових впливів. До цих впливів можна віднести:

1. Модифікація існуючих транзитних маршрутів задля скорочення ризиків, пов'язаних із військовими діями та їх наслідками. Санкції, повітряна та наземна небезпека пересування деякими коридорами змушує як керівництво кранами, так і конкретних перевізників відмовлятися або мінімізувати користування традиційними маршрутами, які так чи інакше знаходяться в зоні конфлікту.

2. Використання існуючих МТК як інструменту політичного впливу (на кшталт Зернового коридору у Чорному морі або проекту «Один пояс, один

шлях»)). Такі впливи можуть носити різний характер - від забезпечення стратегічного партнерства між країнами до політичного тиску.

3. Наявність економічного чи політичного протекціонізму, в межах якого країни намагаються використовувати власний транзитний потенціал як механізм геополітичного впливу через квоти, додаткові митні збори, певні технічні чи логістичні обмеження, що вимушує перевізників вдаватися до диверсифікації логістики.

Для України геополітичний чинник на сьогодні є вкрай актуальним з різних точок зору. Це і геополітична та військова ситуація, і необхідність адаптації та технічної модернізації залізниць і автошляхів по стандартах ЄС, і уніфікація нормативно-правового підґрунтя та стандартів.

Роль МТК виходить далеко за межі логістики. Вони формують новий ландшафт міжнародних відносин в глобальному економічному просторі, а саме:

- стимулюють міжнародну діяльність та експортний потенціал шляхом скорочення часу доставки вантажів, що безпосередньо впливає на ліквідність товарів на світових ринках. Оптимізація інфраструктури коридорів дозволяє країнам, що розвиваються, інтегруватися в глобальні ринки, підвищуючи їх експортний потенціал на 15–20% завдяки зниженню «транспортної націнки» у вартості продукції [6; 7; 9];

- формують регіональні «полюси росту» та залучення інвестицій завдяки створенню навколо себе потужних економічних кластерів, наприклад, логістичних хабів, сухих портів, індустріальних парків та вільних економічних зон [7], що у підсумку створює синергетичний ефект для регіональної економіки;

- сприяють екологізації та переходу до «блакитної» та «зеленої» економіки, оскільки стають базисом для впровадження нових екологічних стандартів та «зелених коридорів», що передбачає використання відновлювальної енергетики, розвиток екологічно чистих потужностей та мінімізацію шкідливих викидів, що у підсумку покращує екологічну та біобезпеку;

- підтримують заходи щодо геополітичної стабільності та стратегічного партнерства завдяки формуванню взаємозалежних та спільних транспортних коридорів, що скорочує ризики розгортання чи тривалого затягування геополітичних конфліктів, тобто виступають в ролі певних гарантів стабільності та постачання критично важливих ресурсів.

Трансформація глобальної логістичної інфраструктури відбувається під впливом низки стратегічних факторів, які узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Стратегічні фактори, що впливають на розгортання
глобальної логістичної інфраструктури**

Стратегічний фактор	Змістовне наповнення	Вплив на розгортання глобальної логістичної інфраструктури
Цифрові трансформації	IoT, Big Data, AI, блокчейн	Підвищує швидкість обігу документів, прикордонного контролю, управління ланцюгами постачання. Скорочує накладні витрати
Декарбонізація	Альтернативне паливо, зниження CO ²	Сприяє модернізації інфраструктури, підвищенню екологічності та розвиненню зеленої економіки
Запровадження концепції сталого розвитку	Диверсифікація та оптимізація маршрутів, мульти-модальність	Зміна географії потоків, знаходження оптимальних маршрутів та комбінацій видів транспорту, екологізація та скорочення витрат, гнучкість та адаптивність
Світові геополітичні зміни	Проекти одночасного чи окремого розгортання взаємопов'язаної інфраструктури	Знаходження оптимальних варіантів розгортання проекту з врахуванням не лише економічних, а й кліматичних, геополітичних та безпекових чинників

Джерело: сформовано авторами на базі аналізу [7-9].

Таким чином, сучасна проблематика розгортання інфраструктурних проектів вже виходить за межі суто економічної ефективності і мінімізації витрат та рухається у бік різноспрямованого розвитку, ув'язаного із концепцією сталого розвитку. Така еволюція обумовлена необхідністю реагувати на глобальні ризики та гарантувати безперервність функціонування ланцюгів постачання [5].

Одним з прикладів такого підходу є формування проектів одночасного розгортання взаємозалежних коридорів задля оптимізації глобальної логістичної інфраструктури і забезпечення її гнучкості, стійкості, інноваційності та екологічності. Це досягається завдяки поєднанню у часі та просторі розгортання взаємопов'язаних інфраструктур, що сприяє як економії ресурсів, так і технічній взаємопідтримці проектних, будівельних та інших робіт.

Науково-методичні основи розбудови міжнародних інфраструктурних проектів в глобальному економічному просторі мають базуватися на визначенні економічної ефективності та оптимізації цих процесів, а саме вирішення питання доцільності паралельного чи поступового розгортання суміжних коридорів

(енергопостачання, зв'язку, сервісних структур, житлового будівництва тощо). Задля вирішення питання пропонується наступний алгоритм, завдяки функціонуванню якого стає можливим визначення соціально-економічної доцільності розгортання інфраструктурного проекту через визначення оптимального технологічного рішення щодо паралельного чи послідовного розгортання суміжних інфраструктур в межах одного МТК. Алгоритм полягає у такому:

1. Формування бази даних про територію розгортання проекту, яка складається з даних про:

- міжнародні транспортно-логістичні вантажні та пасажирські потоки, що проходять по лінії МТК з урахуванням необхідності технічних та/або санітарних зупинок, перевантаження, посадки-висадки, за яких необхідно залучення додаткових сервісів (транспортних, готельно-ресторанних, торгових, послуг зв'язку тощо);

- населені пункти, що знаходяться вздовж потенційної лінії розгортання інфраструктури МТК, їх площі та чисельності платоспроможного населення з урахуванням складу споживчого кошика;

- рівень розвитку альтернативних послуг та сервісів з урахуванням специфіки регіону (регіональні виробничі та аграрні підприємства, туристичні потоки, соціально-економічні та геополітичні аспекти, динаміка платоспроможного попиту тощо);

- дані про особливості рельєфу, наявність заповідників, близькість до кордонів та інші аспекти, які потенційно впливають на можливості розгортання МТК;

- інші дані, яких вимагає специфіка МТК та регіону.

2. Визначення населених пунктів, у яких доцільно розміщувати ключові об'єкти МТК та сервісної інфраструктури з погляду наявності необхідної кількості кваліфікованого персоналу як для розгортання, так подальшого обслуговування МТК та поєднаних сервісів. Тут важливого значення набуває наявність сформованої транспортної та соціально-побутової інфраструктури, а також зв'язку та інших важливих аспектів. Пріоритет у розміщенні у цьому населеному пункті ключових об'єктів МТК надається тим, у яких є найбільша кількість вищезначених об'єктів.

3. Визначення потенційних активних користувачів МТК і супутніх сервісів з урахуванням наявності регулярного попиту з боку місцевого населення та бізнес-структур, для чого необхідно провести їх аналіз по всіх населених пунктах, що знаходяться вздовж МТК і визначити потенційний постійний попит з боку місцевого населення (з урахуванням можливості збільшення чи зменшення попиту внаслідок міграції чи інших соціально-економічних та/чи геополітичних тенденцій), що є вирішальним при прийнятті рішення про одночасне розгортання різних інфраструктур.

4. Визначення витрат на розгортання МТК окремо (послідовно за кожним видом) або паралельно (одночасно за усіма видами). В останньому випадку економія ресурсів може виникнути за рахунок економії часу, витрат на переміщення робочої сили та матеріальних ресурсів, накладних витрат тощо, а збільшення дохідності – за рахунок наявності критичної маси споживачів різних послуг (зв'язку, сервісу тощо).

5. Прийняття рішення щодо оптимального варіанту з врахуванням потенційного попиту на усі результати діяльності МТК. Розрахунок економічної ефективності розгортання проекту з урахуванням потенційного попиту на всі види інфраструктури може здійснюватися за загальновідомими методами (зокрема, розрахунок чистого грошового потоку (NPV) та індексу швидкості питомого приросту вартості (IS) та інших показників).

6. Вибір того проекту, який, за результатами розрахунків, має найкращі показники економічної ефективності та найбільш оптимальне технологічне рішення з погляду співвідношення обсягів інвестування та очікуваних дохідності від існуючих та потенційних споживачів і, як наслідок, прибутку.

7. Визначення потенційних партнерів, які зацікавлені у розгортанні проекту. Це можуть бути як міжнародні, так і національні бізнес-структури, органи державного управління, інші структури, зацікавлені у функціонуванні МТК. Зокрема, виробничі структури, які зацікавлені у функціонуванні проекту для реалізації власних господарчих, торгівельно-логістичних та інших цілей, торгівельні холдинги, безпосередньо логістичні компанії та підприємства-сотеліти, дрібний та середній бізнес на протязі МТК задля надання власних послуг, місцеві ринки праці тощо. Також до потенційних партнерів можуть відноситися митно-логістичні та транспортні компанії, які зацікавлені у скороченні термінів доставки та проходження митних процедур, покращення сервісу та цифровізації. До партнерів можна також віднести фінансово-інвестиційні компанії, що здійснюють портфельні чи інші інвестиції, фінансово-промислові групи тощо.

Прикладом реалізації такого підходу є проекти по розгортанню глобальної інфраструктури торгових шляхів через об'єднання МТК «Економічний пояс шовкового шляху» та «Морський шовковий шлях ХХІ століття». «Економічного поясу Шовкового шляху» передбачає маршрути з Китаю через Центральну Азію до Балтійського моря), з Китаю через Центральну Азію та Західну Азію до Перської затоки та Середземного моря; з Китаю до Південно-Східної Азії, Південної Азії, до Індійського океану. Основні напрями «Морського Шовкового шляху ХХІ століття» - це маршрути із морських портів Китаю через Південно-Китайське море до Індійського океану та далі до Європи, а також з китайських портів через Південно-Китайське море в південній акваторії Тихого океану. В межах цих проєктів на різних ділянках маршрутів запропоновано різні підходи до

розгортання різних інфраструктур в залежності від географічних, соціальних, політичних та інших чинників.

Таким чином, перспективи розгортання міжнародних транспортних коридорів визначаються необхідністю забезпечення балансу між безпекою, ефективністю та економічною доцільністю перевезень. Для України ключовим завданням є формування гнучкої транспортно-логістичної системи, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі з врахуванням глобальних геополітичних змін.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження встановило, що міжнародні транспортні коридори як глобальні інфраструктурні проекти на сьогодні формують основу глобальної логістичної архітектури, виконуючи не лише транспортну, а й стратегічну, геополітичну функцію, виступаючи інструментом розвитку міжнародної торгівлі, розвинення соціально-економічної взаємодії та поглиблення інтеграційних процесів в міжнародній економіці.

Наведено науково-методичний підхід до розбудови міжнародних інфраструктурних проектів в глобальному економічному просторі, який базується на визначенні доцільності паралельного чи поступового розгортання суміжних коридорів (енергопостачання, зв'язку, сервісних структур, житлового будівництва тощо) задля максимізації економічного ефекту при одночасному врахування соціальних, екологічних, геополітичних та інших аспектів та сучасних технологічних рішень.

У подальших дослідженнях планується удосконалити наведені науково-методичні основи шляхом обґрунтування впливу цифровізації та необхідності розвитку зеленої та блакитної економіки в регіонах розгортання інфраструктурних проектів. Це дозволить поглибити врахування екологічного чинника на глобальні інфраструктурні проекти задля досягнення цілей сталого розвитку.

Список використаної літератури

1. Ачкасова Л. М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.211>
2. Бойко М. Д. Міжнародні транспортні коридори в системі міжнародної логістики. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 45–49.
3. Кушнір Л.В., Гречанюк Р.Ю., Сербул-Великий І.С. Перспективи використання та розвитку міжнародних транспортних коридорів як елемент підвищення логістичної привабливості України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-79>.

4. Міжнародні транспортні коридори, що проходять через Україну. URL: https://pidru4niki.com/92893/ekologiya/mizhnarodni_transportni_koridori_prohodiat_ukrayinu
5. Пономарьова Ю.В. Транспортна логістика підприємств. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 268 с.
6. Ткаченко Т.І., Козловський Є.В. Особливості встановлення договірних відносин туристичного оператора з постачальниками послуг, агентами та партнерами. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 85-88.
7. Штельмашук, М. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>.
8. Kaptur V. A., Kniazieva O. A. Methodology for determining the most effective scenario for deploying a transport corridor. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 28. С. 4-19. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.28.4>.
9. On the Road to Recovery: Addressing Ukraine's Transport Labor Shortages. *World Bank Group*. 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121325144510117/pdf/P170406-0c448adc-f66e-47e7-bfb9-8371347eb0d4.pdf>

References

1. Achkasova, L. (2024). Features of the digital transformation of the enterprise's transport and logistics system. *Economics of transport complex*, (43), URL: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.211>. [in Ukrainian].
2. Boyko, M. (2019). International transport corridors in the system of international logistics. *Economy and State*, (5), 45–49. [in Ukrainian].
3. Kushnir, L., Hrechaniuk, R., Serbul-Velykyi, I. (2022). Prospects for the use and development of international transport corridors as an element of increasing the logistical attractiveness of Ukraine. *Economy and society*, (45). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-79>. [in Ukrainian].
4. International transport corridors passing through Ukraine. URL: https://pidru4niki.com/92893/ekologiya/mizhnarodni_transportni_koridori_prohodiat_ukrayinu. [in Ukrainian].
5. Ponomareva, Y. (2020). Transport logistics of enterprises. Kharkiv: KHNEU named after S. Kuznets, 2020. 268 p [in Ukrainian].
6. Tkachenko, A., Kyrychenko, O. (2024). Modern trends in the development of transport and logistics infrastructure in the context of globalization. *Economics and Management*, (2), 110–117. [in Ukrainian].
7. Tsymbalyuk, O. (2023). Digitalization of logistics. *Business Inform*, (11), 130–135. [in Ukrainian].

8. Kaptur, V., Kniazieva, O. (2022). Methodology for determining the most effective scenario for deploying a transport corridor. *Problems and prospects for the development of entrepreneurship*, (1 (28)), 4-19. [in English].

9. On the Road to Recovery: Addressing Ukraine's Transport Labor Shortages. *World Bank Group*. 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121325144510117/pdf/P170406-0c448adc-f66e-47e7-bfb9-8371347eb0d4.pdf>. [in English].

Надходження рукопису до журналу: 30.04.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 02.06.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.11>

УДК 339.138:658.8:004.738.5

Ірина НАЙДА,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

Одеського державного аграрного університету, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-0002-9706-7724

email: irochka.lobankina@gmail.com

Ольга ЄВТУШОК,

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту

Одеського державного аграрного університету, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-0002-6027-7330

email: olya.evtushok1974@gmail.com

Тетяна ГРЕКОВА,

асистент кафедри менеджменту

Одеського державного аграрного університету, м. Одеса, Україна

ORCID 0009-0000-4868-1480

email: grekovataniya.656@gmail.com

Аліна ТРЕТЯК,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Одеського державного аграрного університету, м. Одеса, Україна

ORCID 0009-0005-2964-4568

email: tretak.alina.268@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ЕКОСИСТЕМОЮ БРЕНДУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ

Анотація

Актуальність. В умовах цифрової трансформації економіки, стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та посилення конкуренції на глобальних і локальних ринках особливого значення набуває формування ефективних підходів до управління брендом. Традиційні концепції бренд-менеджменту та маркетингових комунікацій усе більше втрачають здатність забезпечувати цілісну взаємодію зі споживачами в багатоканальному цифровому середовищі. За таких умов актуалізується необхідність інтеграції рекламного менеджменту та інтернет-маркетингу в межах єдиної екосистеми бренду, що дозволяє забезпечити узгодженість комунікацій, підвищити ефективність маркетингових інструментів та сформувати довгострокові конкурентні переваги підприємства.

Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів щодо управління екосистемою бренду в умовах інтеграції рекламного менеджменту та інтернет-маркетингу.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, наукового узагальнення, порівняння, системного підходу, структурно-логічного аналізу, критичного аналізу наукових джерел, класифікації та графічного моделювання. Інформаційну основу дослідження становили праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері бренд-менеджменту, інтегрованих маркетингових комунікацій, рекламного менеджменту та цифрового маркетингу.

Отримані результати полягають в уточненні сутності поняття «екосистема бренду», яку запропоновано розглядати як інтегровану систему стратегічних, комунікаційних, технологічних та аналітичних компонентів, що функціонують у взаємозв'язку з метою формування цілісного споживчого досвіду та забезпечення довгострокового зростання капіталу бренду. Обґрунтовано доцільність переходу від традиційних моделей бренд-менеджменту до екосистемного підходу. Розроблено трирівневу архітектуру інтегрованої екосистеми бренду та запропоновано модель Integrated Brand Ecosystem Management Model (ІВЕМ-модель), яка поєднує стратегічний, технологічно-аналітичний та операційно-комунікаційний рівні управління. Визначено ключові принципи стратегічної інтеграції рекламного менеджменту та інтернет-маркетингу: синергетичної узгодженості, Data-driven управління, омніканальної інтеграції, персоналізованої взаємодії та безперервної адаптації.

Практична цінність роботи. Запропоновані теоретичні положення та ІВЕМ-модель можуть бути використані підприємствами різних галузей для побудови ефективної омніканальної системи бренд-комунікацій, удосконалення процесів управління маркетинговими комунікаціями, підвищення результативності рекламних кампаній, оптимізації клієнтського шляху та зміцнення конкурентних позицій бренду в цифровому середовищі.

Висновки. ефективне управління брендом у сучасних умовах потребує переходу до екосистемного підходу, який забезпечує інтеграцію рекламного менеджменту та інтернет-маркетингу на основі єдиної бренд-ідентичності, цифрової інфраструктури та системи наскрізної аналітики. Розроблена ІВЕМ-модель дозволяє забезпечити узгодженість маркетингових комунікацій, підвищити ефективність взаємодії зі споживачами, зміцнити лояльність до бренду та створити передумови для довгострокового зростання його капіталу.

Ключові слова: управління брендом, екосистема, рекламний менеджмент, інтернет-маркетинг, цифровий маркетинг, бренд-менеджмент, маркетингові комунікації, цифрова трансформація, омніканальний маркетинг.

UDC 339.138:658.8:004.738.5

Iryna NAIDA,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor Department of Management
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0002-9706-7724
email: irochka.lobankina@gmail.com

Olha YEVTUSHOK,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor Department of Management
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0002-6027-7330
email: olya.evtushok1974@gmail.com

Tetiana HREKOVA,

Assistant at the Department of Management
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0009-0000-4868-1480
email: grekovataniya.656@gmail.com

Alina TRETIAK,

higher education applicant at the second (Master's) level
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0009-0005-2964-4568
email: tretak.alina.268@gmail.com

BRAND ECOSYSTEM MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC INTEGRATION OF ADVERTISING MANAGEMENT AND INTERNET MARKETING

Abstract

Relevance. In the context of the digital transformation of the economy, the rapid development of information and communication technologies, and increasing competition in global and local markets, the formation of effective approaches to brand management is becoming increasingly important. Traditional concepts of brand management and marketing communications are gradually losing their ability to ensure comprehensive interaction with consumers in a multi-channel digital environment. Under such conditions, the integration of advertising management and Internet marketing within a unified brand ecosystem becomes particularly relevant, as it enables communication consistency, enhances the effectiveness of marketing tools, and creates long-term competitive advantages for enterprises.

The purpose of the article is to substantiate theoretical approaches to brand ecosystem management in the context of the integration of advertising management and Internet marketing.

Research methods. *The study employs the methods of analysis and synthesis, scientific generalization, comparison, systems approach, structural and logical analysis, critical review of scientific literature, classification, and graphical modeling. The information base of the research consists of the works of domestic and foreign scholars in the fields of brand management, integrated marketing communications, advertising management, and digital marketing.*

Results. *The study refines the essence of the concept of a “brand ecosystem,” which is proposed to be understood as an integrated system of strategic, communication, technological, and analytical components functioning in interrelation to create a holistic consumer experience and ensure the long-term growth of brand equity. The expediency of transitioning from traditional brand management models to an ecosystem-based approach is substantiated. A three-level architecture of an integrated brand ecosystem is developed, and the Integrated Brand Ecosystem Management Model (IBEM Model) is proposed, combining strategic, technological-analytical, and operational-communication levels of management. The key principles of the strategic integration of advertising management and Internet marketing are identified, including synergistic consistency, data-driven management, omnichannel integration, personalized interaction, and continuous adaptation.*

Practical value. *The proposed theoretical provisions and the IBEM Model can be applied by enterprises across various industries to develop effective omnichannel brand communication systems, improve marketing communication management processes, enhance advertising campaign performance, optimize customer journeys, and strengthen brand competitiveness in the digital environment.*

Conclusions. *Effective brand management in contemporary conditions requires a transition to an ecosystem approach that ensures the integration of advertising management and Internet marketing based on a unified brand identity, digital infrastructure, and a comprehensive analytics system. The proposed IBEM Model contributes to the consistency of marketing communications, improves consumer engagement, strengthens brand loyalty, and creates prerequisites for the long-term growth of brand equity.*

Keywords: *brand management, ecosystem, advertising management, Internet marketing, digital marketing, brand management, marketing communications, digital transformation, omnichannel marketing.*

Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки маркетингові комунікації зазнають суттєвих змін, що зумовлено стрімким розвитком інтернет-технологій, зростанням ролі соціальних медіа, персоналізацією взаємодії зі споживачем та ускладненням конкурентного середовища. За таких умов управління екосистемою бренду набуває стратегічного значення, оскільки виходить за межі традиційного бренд-менеджменту та охоплює комплекс взаємопов'язаних цифрових і офлайн-інструментів, що забезпечують формування цілісного споживчого досвіду.

Особливої актуальності набуває питання інтеграції рекламного менеджменту та інтернет-маркетингу в межах єдиної бренд-екосистеми, що дозволяє забезпечити узгодженість комунікаційних повідомлень, підвищити ефективність рекламних кампаній та сформуванню довгострокову лояльність споживачів. Така інтеграція передбачає синхронізацію стратегічних і тактичних

інструментів просування, використання аналітики великих даних, автоматизацію маркетингових процесів та адаптацію контенту до поведінкових характеристик цільової аудиторії.

Водночас сучасні дослідження у сфері бренд-менеджменту свідчать про недостатню розробленість підходів до системного управління бренд-екосистемою в умовах поєднання рекламного менеджменту та інтернет-маркетингу. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування питання ефективної інтеграції комунікаційних каналів, побудови єдиної цифрової стратегії бренду та оцінювання результативності взаємодії різних маркетингових інструментів.

Отже, дослідження управління екосистемою бренду в контексті стратегічної інтеграції рекламного менеджменту та інтернет-маркетингу є актуальним, оскільки спрямоване на формування сучасних підходів до підвищення ефективності бренд-комунікацій, посилення конкурентних позицій компаній та забезпечення сталого розвитку бренду в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління брендом, інтегрованих маркетингових комунікацій та цифрової трансформації маркетингової діяльності є предметом активних наукових досліджень як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. У працях Ф. Котлера [1] та К. Л. Келлера [2], Д. Аакера [3], Ж.-Н. Капферера [4] сформовано концептуальні засади сучасного бренд-менеджменту, розкрито сутність бренду як стратегічного нематеріального активу та обґрунтовано підходи до формування та управління капіталом бренду в довгостроковій перспективі.

Важливий внесок у розвиток теорії інтегрованих маркетингових комунікацій здійснили Д. Шульц, С. Танненбаум та Р. Лаутерборн [5], які обґрунтували необхідність узгодження всіх каналів комунікацій у межах єдиної стратегічної системи з метою формування цілісного та послідовного бренд-повідомлення. У контексті цифрової трансформації маркетингу значну увагу приділено працям С. Чаффі та Ф. Еліс-Чедвіка [6], де інтернет-маркетинг розглядається як комплексна багатоканальна система взаємодії зі споживачем, що базується на аналітиці даних, персоналізації та автоматизації маркетингових процесів.

Концептуальні положення щодо стратегічного управління брендом та інтеграції маркетингових інструментів також розвинуті у працях Муллер М.В. та Муллер М.О. [7], які розглядають бренд як інтегровану управлінську систему формування споживчого досвіду.

У вітчизняній науковій школі питання маркетингових комунікацій, бренд-менеджменту та цифровізації маркетингової діяльності досліджуються у працях Л. Балабанової, О. Кузьміна, О. Мороза [8; 9], де акцентується увага на адаптації маркетингових інструментів до умов мінливого ринкового середовища та посилення їх інтеграційного характеру. Окремі аспекти цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств висвітлено у працях С. Ілляшенка, І. Лилик

та Т. Примак [10; 11; 12], які обґрунтовують зростання ролі цифрових технологій у забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-структур.

Таким чином, попри значний науковий доробок у сфері бренд-менеджменту, інтегрованих маркетингових комунікацій та цифрового маркетингу, недостатньо розкритими залишаються питання системного управління бренд-екосистемою в умовах стратегічної інтеграції рекламного менеджменту та інтернет-маркетингу, що визначає актуальність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів щодо управління екосистемою бренду в умовах інтеграції рекламного менеджменту та інтернет-маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні тенденції розвитку цифрової економіки зумовлюють глибоку трансформацію підходів до управління брендом – від традиційної моделі просування до концепції бренд-екосистеми. Так, класичні підходи Ф. Котлера та К. Л. Келлера [1; 2], попри їх фундаментальність, розроблялися в епоху домінування традиційних медіа і значною мірою ґрунтуються на однонаправленій моделі бренд-комунікацій «виробник-споживач». В умовах цифрової економіки, де споживач є активним учасником бренд-дискурсу, генерує контент (UGC – User Generated Content) та формує репутацію бренду через соціальні мережі, зазначена модель виявляється методологічно недостатньою.

Водночас концепція капіталу бренду Д. Аакера [3], яка є однією з базових у теорії бренд-менеджменту, потребує адаптації до сучасних умов цифрової трансформації маркетингової діяльності. Зокрема, такі критичні компоненти сучасного бренд-капіталу, як «цифрова репутація», «sentiment у соціальних мережах» та «охоплення в пошукових системах», залишаються поза межами традиційної аакерівської моделі, що суттєво обмежує її прикладну цінність у контексті цифрового маркетингу.

Щодо теорії інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК), розробленої Д. Шульцем, С. Танненбаумом та Р. Лаутерборном [5], слід зазначити, що, попри революційність для свого часу, вона була сформульована ще до ери соціальних медіа та програматичної реклами. Поняття «інтеграції» у класичній концепції ІМК зводиться переважно до узгодженості повідомлень між каналами, тоді як сучасна реальність вимагає значно глибшої технологічної, аналітичної та операційної інтеграції, що виходить далеко за межі узгодження рекламних повідомлень.

Принципово важливим є внесок С. Чаффі та Ф. Еліс-Чедвіка [6], які здійснили системне осмислення цифрового маркетингу як самостійної управлінської дисципліни. Проте і в їхньому підході є тенденція розглядати інтернет-маркетинг відносно ізольовано від традиційного рекламного менеджменту, що ускладнює розробку справді інтегрованих бренд-стратегій.

Тобто, якщо у традиційному маркетингу бренд розглядався переважно як статична сукупність ідентифікаторів (назва, логотип, дизайн) та асоціацій у

свідомості споживача, то в умовах глобальної діджиталізації він трансформується у динамічну, відкриту екосистему. Виходячи з зазначеного, під екосистемою бренду пропонується розуміти інтегровану систему стратегічних, комунікаційних, технологічних та аналітичних компонентів, що функціонують у взаємозв'язку з метою формування цілісного та стійкого споживчого досвіду в цифровому та офлайн-середовищі.

По-перше, воно акцентує увагу на динамічному характері екосистеми, що передбачає її здатність до самоадаптації у відповідь на зміни зовнішнього середовища – на відміну від статичних моделей бренд-менеджменту [3; 4]. По-друге, підкреслюється відкритість системи, що відображає взаємодію бренду зі споживачами як активними учасниками екосистеми, а не пасивними реципієнтами комунікацій, що узгоджується з позицією Грекової Т.М. та інших науковців щодо інтерактивного характеру сучасних бренд-комунікацій [13]. По-третє, ключовим результатом функціонування екосистеми визначається не короткострокова рекламна ефективність, а довгострокове зростання капіталу бренду, що відповідає стратегічній орієнтації, обґрунтованій у роботах Шуляр Н.М. та Мельник Б.Ю. [14].

Екосистемний підхід принципово відрізняється від класичних моделей бренд-менеджменту за кількома ключовими ознаками (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та екосистемного підходів до управління брендом

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Екосистемний підхід
Характер комунікацій	односпрямований (бренд → споживач)	багатовекторний, інтерактивний
Основа стратегії	продуктово-орієнтована	досвідо-орієнтована (CX-based)
Інструменти просування	відокремлені канали	інтегровані омніканальні системи
Оцінка ефективності	охоплення та частота	ROI, LTV, NPS, engagement rate
Роль споживача	пасивний учасник	активний учасник бренд-спільноти
Часовий горизонт	короткостроковий (кампанія)	довгостроковий (лояльність, капітал бренду)
Аналітична база	традиційні медіазміри	Big Data, предиктивна аналітика

Джерело: розроблено автором

Критичний аналіз наукових досліджень показує, що тривала ізоляція функцій рекламного менеджменту від інструментів інтернет-маркетингу призводить до дефрагментації сприйняття бренду. Компанії часто стикаються з ефектом «комунікаційного хаосу», коли креативна концепція масової реклами суперечить тактичним діям у цифрових каналах (наприклад, у контекстній рекламі

чи SMM). Управління екосистемою бренду покликане нівелювати цей розрив через побудову наскрізного управління капіталом бренду на всіх етапах взаємодії.

Стратегічна інтеграція рекламного менеджменту та інтернет-маркетингу базується на еволюції концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) Д. Шульца до рівня діджитал-ІМК, досліджених С. Чаффі. Специфіка цієї інтеграції полягає в синергії двох підходів:

- 1) рекламний менеджмент відповідає за макрорівень стратегії, зокрема формування довгострокового капіталу бренду (Brand Equity), розробку єдиної креативної платформи, позиціонування та емоційний зв'язок;
- 2) інтернет-маркетинг забезпечує мікрорівень – таргетинг, збір первинних даних (First-Party Data), інтерактивну взаємодію у режимі реального часу, гнучку оптимізацію конверсії та вимірюваність результатів.

Сучасні науковці, зокрема Васильченко О.В. та Котвицька Н.М., зазначають, що цифрова трансформація вимагає відмови від лінійних моделей комунікації [15,16]. Замість класичної воронки продажів (AIDA) інтегрована екосистема бренду функціонує в межах циклічного споживчого шляху (Customer Journey Map – CJM), де реклама формує первинний імпульс, а інтернет-маркетинг супроводжує споживача до моменту адвокації бренду.

В умовах цифровізації ключовими складовими бренд-екосистеми виступають такі взаємопов'язані елементи:

- 1) брендова ідентичність (ДНК бренду) – ядро системи, що визначає її ціннісний базис, філософію та незмінний смисловий вектор;
- 2) рекламний менеджмент – інструмент стратегічного планування, формування макроохоплення, розробки наскрізних креативних платформ та управління емоційним капіталом;
- 3) інструменти інтернет-маркетингу – сукупність технологічних рішень для мікротаргетування, перформанс-комунікації, лідогенерації та тактичної взаємодії в реальному часі;
- 4) цифрові канали комунікацій – багатоканальне середовище (соціальні мережі, месенджери, мобільні додатки, маркетплейси), де відбувається безпосередній контакт із аудиторією;
- 5) споживчі спільноти (Brand Communities) – соціальний капітал екосистеми, що забезпечує органічне залучення споживачів, адвокацію бренду та генерацію користувацького контенту (UGC);
- 6) аналітичні системи та технології Big Data – інформаційно-інтелектуальний фундамент екосистеми, що дозволяє збирати первинні дані (First-Party Data), аналізувати поведінкові патерни та моделювати споживчі інсайти [17];
- 7) CRM-системи управління взаємовідносинами зі споживачами – інструмент персоналізації, утримання клієнтів (Retention) та управління їх життєвим циклом всередині екосистеми [18];

8) контентна платформа бренду – смислове наповнення екосистеми, що адаптується під специфіку кожного каналу (Tone of Voice), забезпечуючи безперервний інформаційний та ціннісний діалог зі споживачем.

Для системного управління зазначеними складовими виникає об'єктивна потреба в їх координації. Синергетичний ефект у межах екосистеми бренду досягається лише тоді, коли стратегічний макрорівень (реklamний менеджмент) та операційний мікрорівень (інтернет-маркетинг) інтегруються на базі єдиної цифрової інфраструктури. У результаті розроблено трирівневу матрицю архітектури інтегрованої екосистеми бренду підприємства, яка дозволяє структурувати взаємодію виокремлених складових (табл. 2).

Таблиця 2

Рівні архітектури інтегрованої екосистеми бренду підприємства

Рівень екосистеми	Базові складові, що охоплюються	Роль рекламного менеджменту та інтернет-маркетингу	Екосистемний ефект
1. Стратегічний	формування місії, позиціонування, ідентичності та архітектури бренду, визначення довгострокових цілей бренд-комунікацій	реklamний менеджмент формує єдину філософію та місію; інтернет-маркетинг декомпонує їх у гнучкі контент-стратегії для різних сегментів.	забезпечення стійкості, автентичності та єдності образу бренду в усіх цифрових і традиційних середовищах.
2. Технологічно-аналітичний	аналітичні системи та Big Data, CRM-системи	реklamний менеджмент визначає глобальні KPI охоплення; інтернет-маркетинг акумулює поведінкові дані для точного налаштування взаємодії.	наскрізна аналітика (Attribution Modelling), що дозволяє оцінити довгостроковий вплив іміджевої реклами на цифрову конверсію.
3. Операційно-комунікаційний	інструменти інтернет-маркетингу, цифрові канали комунікацій	реklamний менеджмент постачає базові креативні активи; інтернет-маркетинг здійснює їх дистрибуцію через програматик-закупівлі, SEO, SMM	динамічна оптимізація креативів (DCO) залежно від дій користувача на цифрових платформах у реальному часі.

Джерело: власна розробка авторів

Запропонована архітектура демонструє, що виокремлені складові екосистеми бренду не можуть функціонувати як ізольовані маркетингові інструменти. Наприклад, функціонування CRM-систем або технологій Big Data без прив'язки до брендової ідентичності перетворюється на механічний збір сухих цифр, що позбавляє комунікацію емоційного зв'язку зі споживачем. І навпаки,

реklamний менеджмент, відірваний від аналітичних систем, втрачає точність та призводить до перевитрат бюджетів через нецільове охоплення аудиторії.

Узгодження всіх елементів маркетингової, комунікаційної та цифрової інфраструктури в межах екосистеми бренду має відбуватися не хаотично, а в межах чіткої стратегічної послідовності. Авторами запропоновано модель інтегрованого управління екосистемою бренду – Integrated Brand Ecosystem Management Model (IBEM-модель) (рис. 1).

Запропонована модель наочно демонструє, що процес управління екосистемою бренду носить циклічний та наскрізний характер. Брендова ідентичність, проходячи крізь фільтри технологічно-аналітичного каркаса (Big Data, CRM), трансформується у таргетовані повідомлення на операційному рівні. При цьому рекламний менеджмент та інтернет-маркетинг діють не як конкурентні сфери за бюджет підприємства, а як взаємодоповнюючі драйвери: реклама залучає споживача в систему та формує емоційну прив'язаність, а цифрові інструменти утримують його всередині екосистеми, перетворюючи на частину споживчої спільноти. Такий підхід забезпечує не просто адаптацію бізнесу до кризових діджитал-викликів, а створює передумови для максимізації довічної цінності клієнта (LTV) та забезпечення тривалої конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

На основі IBEM-моделі автором сформульовано п'ять базових принципів стратегічної інтеграції, порушення кожного з яких призводить до системних збоїв у функціонуванні бренд-екосистеми:

1) принцип синергетичної узгодженості – усі рекламні та цифрові повідомлення мають відтворювати єдиний образ бренду, підкріплювати його цінності та забезпечувати послідовність на всіх точках контакту зі споживачем. Шульц, Танненбаум та Лаутерборн [5] заклали концептуальні засади цього принципу в теорії ІМК. Проте у сучасних умовах синергетична узгодженість набуває нового, технологічно опосередкованого виміру: узгодженість має підтримуватися не лише на рівні творчих концепцій, але й на рівні даних, алгоритмів таргетингу та автоматизованих комунікаційних тригерів.

2) принцип Data-driven управління – рішення щодо планування рекламних кампаній, вибору каналів просування та формування контентної стратегії мають прийматися на підставі аналітики даних споживчої поведінки. С. Чаффі та Ф. Еліс-Чедвік [6] обґрунтовують методологічну пріоритетність даних у цифровому маркетингу, тоді як Лилик І.В. [11] підкреслює необхідність розвитку маркетингової аналітики як компетенції вітчизняних підприємств. Авторська позиція полягає в тому, що Data-Driven Management є не просто технологічним підходом, а фундаментальним принципом, що трансформує саму культуру бренд-менеджменту.

3) принцип омніканальної інтеграції – IBEM-модель передбачає побудову омніканальної архітектури, де ATL/BTL-реклама органічно підсилює цифрові ініціативи, а контент у соціальних мережах поглиблює ефект традиційних

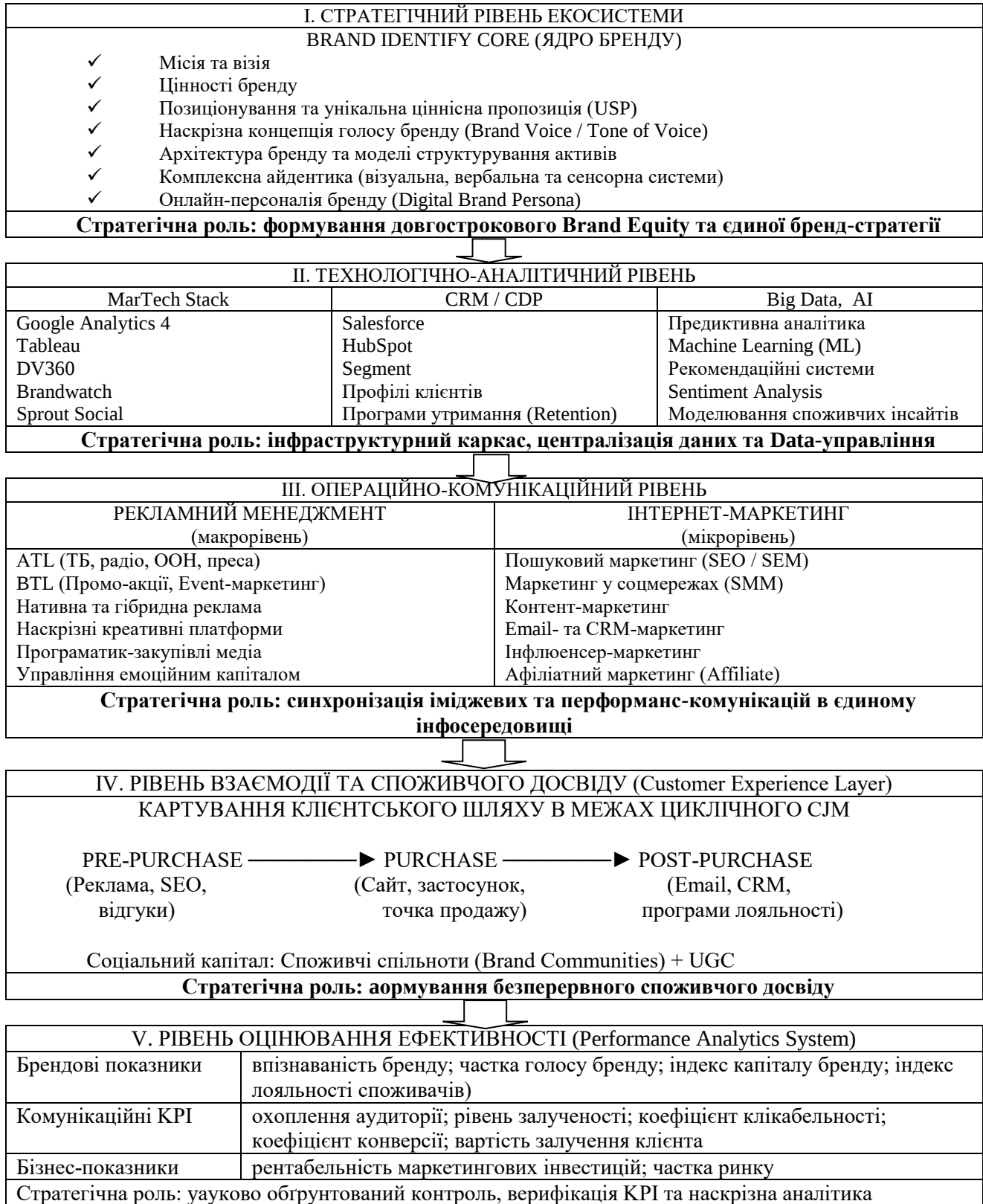


Рис. 1 Модель інтегрованого управління екосистемою бренду (ІВЕМ-модель)

Джерело: власна розробка авторів

комунікацій. Котвицька Н.М. та ін. [16], дослідивши європейський досвід, встановили, що саме перехід від мультиканальності до омніканальності є ключовою точкою диференціації між лідерами та аутсайдерами у бренд-менеджменті.

4) принцип персоналізованої взаємодії – екосистемна модель передбачає сегментацію аудиторії та адаптацію комунікаційних повідомлень до специфіки кожного сегменту з використанням технологій машинного навчання та автоматизації маркетингу.

5) принцип безперервного навчання та адаптації – бренд-екосистема є живою системою, що постійно адаптується на основі зворотного зв'язку від ринку. Муллер М.В. та Муллер М.О. [7], розглядаючи брендинг як інструмент стратегічного управління, підкреслюють важливість динамічності бренд-стратегії. Відповідно визначено, що адаптивність має бути інституціоналізована у вигляді регулярних циклів А/В-тестування, аналізу конкурентного середовища та планових переглядів стратегії.

Системне дотримання зазначених принципів у межах запропонованої ІВЕМ-моделі дозволяє підприємствам подолати традиційну ізольованість маркетингових підрозділів. Завдяки інтеграції стратегічного ядра ідентичності, MarTech-платформи та гнучких інструментів інтернет-маркетингу створюється синергетичний ефект, за якого кожен інвестований у бренд-комунікації ресурс працює на капіталізацію бренду та оптимізацію вартості залучення клієнта (CAC). Таким чином, перехід від лінійного просування до управління цілісною бренд-екосистемою стає головною передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобальної діджиталізації ринкового простору.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність застосування екосистемного підходу до управління брендом в умовах цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств. Встановлено, що традиційні концепції бренд-менеджменту, інтегрованих маркетингових комунікацій та цифрового маркетингу, незважаючи на їхню теоретичну цінність, не забезпечують належного рівня інтеграції стратегічних, комунікаційних, технологічних та аналітичних складових управління брендом у сучасному цифровому середовищі.

У результаті критичного аналізу наукових підходів уточнено сутність поняття «екосистема бренду», яку запропоновано розглядати як інтегровану систему стратегічних, комунікаційних, технологічних та аналітичних компонентів, що функціонують у взаємозв'язку з метою формування цілісного споживчого досвіду та забезпечення довгострокового зростання капіталу бренду. Доведено, що ключовою особливістю екосистемного підходу є перехід від лінійних моделей просування до безперервної взаємодії бренду зі споживачем на всіх етапах його життєвого циклу.

Науковою новизною дослідження є розроблення Integrated Brand Ecosystem Management Model (ІВЕМ-моделі), яка поєднує стратегічний, технологічно-аналітичний та операційно-комунікаційний рівні управління екосистемою бренду. Запропонована модель забезпечує інтеграцію рекламного менеджменту та інтернет-маркетингу на основі єдиної бренд-ідентичності, цифрової інфраструктури та системи наскрізної аналітики, що дозволяє підвищити узгодженість маркетингових комунікацій і результативність взаємодії зі споживачами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі підприємствами для побудови омніканальної системи бренд-комунікацій, підвищення ефективності використання маркетингових бюджетів, оптимізації клієнтського шляху та формування довгострокових конкурентних переваг на основі розвитку капіталу бренду. Реалізація принципів синергетичної узгодженості, Data-driven управління, омніканальної інтеграції, персоналізованої взаємодії та безперервної адаптації сприятиме підвищенню рівня залученості споживачів, зростанню їх лояльності та максимізації довічної цінності клієнта.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного інструментарію оцінювання ефективності бренд-екосистеми підприємства та використанням технологій штучного інтелекту, предиктивної аналітики в процесах стратегічного управління брендом.

Список використаних джерел:

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management, 16th ed. Pearson Education, 2022. 800 p.
2. Keller K. L. Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 5th ed. Pearson, 2020. 912 p.
3. Aaker D. A. Building Strong Brands. New York : Free Press, 2010. 400 p.
4. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management, 5th ed. London : Kogan Page, 2012. 512 p.
5. Schultz D. E., Tannenbaum S. I., Lauterborn R. F. Integrated Marketing Communications. Lincolnwood : NTC Business Books, 1993. 400 p.
6. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketin, 8th ed. Harlow : Pearson, 2022. 720 p.
7. Муллер М. В., Муллер М. О. Брендинг як інструмент стратегічного маркетингового управління : теорія та практика.

URL:

<https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/26/2362/75289cc47d75adee56f74c4e47e497a53222f97f.pdf>

8. Балабанова Л. В., Мажинський А. О. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 452 с.

9. Кузьмін О. Є., Мороз О. В. Стратегічний маркетинг. Львів : Львівська політехніка, 2010. 512 с.
10. Ілляшенко Н. С. Маркетинг інновацій : теоретичні та прикладні аспекти. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2010. 320 с.
11. Лирик І. В. Маркетинг в Україні : сучасний стан та тенденції розвитку. Київ : КНЕУ, 2014. 380 с.
12. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2016. 428 с.
13. Інтегрований рекламний менеджмент у системі бренд-орієнтованих маркетингових комунікацій в умовах цифрового середовища / Грекова Т. М., Євтушок О. В., Найда І. С., Топов А. Г. *Менеджмент та підприємництво : тренди розвитку*. 2026. Вип. 2(36). URL: <https://management.znu.edu.ua/index.php/journal/article/view/700/395> DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-12>.
14. Шуляр Н. М., Мельник Б. Ю. Управління брендом у контексті маркетингового менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 94. С. 172-176. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.94-27>.
15. Васильченко О. В. Трансформація концепції бренду в умовах цифрової економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10(292). С. 54-61. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-292-54-61>.
16. Котвицька Н. М., Хрептії Д. М., Соловійов С. С. Європейський досвід інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами на підприємствах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620736>.
17. 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>
18. Liashchenko A., Demchenko D., Sukhenko I. Outlining Sustainability Frames of Communicating Energy : Brand Reconsidering Practices. *Brand-Communications : Contemporary Dimensions*. Kyiv : Taras Shevchenko National University, 2023. P. 114–131.

References:

1. Kotler, P. & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education.
2. Keller, K. L. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (5th ed.). Pearson.
3. Aaker, D. A. (2010). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
4. Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management* (5th ed.). London: Kogan Page.

5. Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I. & Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated Marketing Communications*. Lincolnwood: NTC Business Books.
6. Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing* (8th ed.). Harlow: Pearson.
7. Muller, M. V. & Muller, M. O. (n.d.). *Branding as a tool of strategic marketing management: theory and practice*. NUPP Repository [Accessed 21 Jun 2026] [in Ukrainian].
8. Balabanova, L. V. & Mazhynskyi, A. O. (2011). *Upravlinnia marketynhovoii diialnistiu pidpriemstva*. Donetsk: DonNUET [in Ukrainian].
9. Kuzmin, O. Ye. & Moroz, O. V. (2010). *Stratehichnyi marketynh*. Lviv: Lvivska politehnika [in Ukrainian].
10. Illiashenko, N. S. (2010). *Marketynh innovatsii: teoretychni ta prykladni aspekty*. Kharkiv: V. N. Karazin KhNU [in Ukrainian].
11. Lylyk, I. V. (2014). *Marketynh v Ukraini: suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
12. Prymak, T. O. (2016). *Marketynhovi komunikatsii v systemi upravlinnia pidpriemstvom*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
13. Hrekova, T. M., Yevtushok, O. V., Naida, I. S. & Topov, A. H. (2026). Integrated advertising management in the system of brand-oriented marketing communications in the digital environment. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36). <https://management.znu.edu.ua/index.php/journal/article/view/700/395>. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-12> [in Ukrainian].
14. Shuliar, N. M. & Melnyk, B. Yu. (2025). Brand management in the context of marketing management. *Black Sea Economic Studies*, 94, 172–176. <https://doi.org/10.32782/bses.94-27> [in Ukrainian].
15. Vasylichenko, O. V. (2025). Transformation of the brand concept in the digital economy. *Actual Problems of Economics*, 10(292), 54–61. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-292-54-61> [in Ukrainian].
16. Kotvytska, N. M., Khreptii, D. M. & Soloviov, S. S. (2025). European experience of integrating brand management and digital advertising in enterprises. *Current Issues of Economic Sciences*, 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620736> [in Ukrainian].
17. Ustik, T. V. & Shmatok, M. V. (2024). Innovative technologies in brand management at small business enterprises. *Economy and Society*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130> [in Ukrainian].
18. Liashchenko, A., Demchenko, D. & Sukhenko, I. (2023). Outlining sustainability frames of communicating energy: brand reconsidering practices. In: *Brand-Communications: Contemporary Dimensions* (pp. 114-131). Kyiv: Taras Shevchenko National University.

Надходження рукопису до журналу: 03.05.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 09.06.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.12>

УДК 657.1:004.9(477)

Андрій НАЙДА,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри обліку і оподаткування

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-0002-6371-1382

email: andrew.od2017@gmail.com

Ірина ТОПАЛОВА,

доктор економічних наук, доцент, в.о. завідувача

кафедри обліку і оподаткування,

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-0001-7845-6612

email: djesi@te.net.ua

Руслан ВОЛЧЕК,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри

менеджменту організацій, доцент кафедри

бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,

Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-0002-3741-1458

email: ruslan1981196@ukr.net

Наталя СЕЛІВАНОВА,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,

Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна

ORCID 0000-0002-4157-4946

email: n.selivanova.odessa@gmail.com

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Анотація

Актуальність. Стрімкий розвиток цифрової економіки, поширення інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації бізнес-процесів, штучного інтелекту, технологій Big Data, блокчейну та хмарних сервісів зумовлюють необхідність трансформації систем бухгалтерського обліку та звітності підприємств. В умовах євроінтеграційних процесів, цифровізації економіки та посилення вимог до оперативності, достовірності й прозорості облікової інформації особливої актуальності набуває дослідження перспектив і ризиків цифрової трансформації бухгалтерського обліку для українських підприємств. Водночас поряд із значними можливостями цифровізація породжує низку викликів, пов'язаних із кібербезпекою, захистом даних, адаптацією персоналу та необхідністю модернізації інформаційної інфраструктури.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів цифрової трансформації бухгалтерського обліку та звітності з урахуванням перспектив та ризиків для підприємств України.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до цифровізації бухгалтерського обліку; системний підхід – для дослідження взаємозв'язку цифрових технологій та обліково-аналітичних процесів; порівняльний аналіз – для оцінювання сучасних цифрових інструментів; графічний метод – для візуалізації етапів еволюції бухгалтерського обліку та концептуальної моделі його цифрової трансформації; метод логічного узагальнення – для формування висновків і пропозицій.

Отримані результати. Досліджено сучасний стан цифровізації бухгалтерського обліку в Україні та світі. Визначено ключові напрями трансформації облікових систем під впливом цифрових технологій. Систематизовано основні переваги використання штучного інтелекту, хмарних технологій, Big Data, блокчейну та роботизованої автоматизації процесів в обліку і звітності. Узагальнено ризики цифрової трансформації, серед яких кіберзагрози, ризики втрати конфіденційності інформації, алгоритмічні помилки, технологічна залежність та дефіцит кваліфікованих кадрів. Запропоновано авторську концептуальну модель цифрової трансформації бухгалтерського обліку та звітності підприємств України, яка передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій у єдиний інформаційний контур, автоматизоване формування звітності в режимі реального часу, використання інтелектуальних алгоритмів прогнозування та інтеграцію систем внутрішнього контролю й аудиту.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованої концептуальної моделі для модернізації обліково-аналітичних систем підприємств різних галузей економіки, підвищення ефективності управлінських рішень, якості фінансової інформації та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки.

Висновки. Встановлено, що цифрова трансформація бухгалтерського обліку є об'єктивною передумовою підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення їх адаптації до сучасних умов господарювання. Найбільший потенціал мають технології штучного інтелекту, автоматизації, Big Data та блокчейну, які здатні суттєво підвищити оперативність, точність і аналітичну цінність облікової інформації. Водночас ефективність цифрової трансформації залежить від належного управління ризиками, розвитку цифрових

компетентностей персоналу та удосконалення нормативно-правового забезпечення цифрових процесів.

***Ключові слова:** бухгалтерський облік, звітність, цифрова трансформація, управління підприємством, контроль, аудит, штучний інтелект, автоматизація, цифрові технології.*

UDC 657.1:004.9(477)

Naida ANDRII,

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0002-6371-1382
email: andrew.od2017@gmail.com

Iryna TOPALOVA,

doctor of economics, associate professor,
Acting head of the department of accounting and taxation
Odesa State Agrarian University, Odessa, Ukraine
ORCID 0000-0001-7845-6612
email: djesi@te.net.ua

Volchek RUSLAN,

PhD (Economics), Associate Professor of the Department
of Management of Organizations, Associate Professor
of the Department of Accounting, Analysis and Audit,
Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0002-3741-1458
email: ruslan1981196@ukr.net

Selivanova NATALIA,

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Accounting, Analysis and Audit
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0002-4157-4946
email: n.selivanova.odessa@gmail.com

DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND REPORTING: PROSPECTS AND RISKS FOR ENTERPRISES OF UKRAINE

Abstract

Relevance. The rapid development of the digital economy, the proliferation of information and communication technologies, business process automation, artificial intelligence, Big Data technologies, blockchain and cloud services necessitate the transformation of enterprise accounting and reporting systems. In the context of European integration processes, economic digitalization and increasingly stringent requirements for the timeliness, reliability and transparency of accounting information, the study of the prospects and risks of digital transformation of accounting for Ukrainian enterprises acquires particular relevance. At the same time, alongside significant opportunities, digitalization generates a number of challenges related to cybersecurity, data protection, personnel adaptation and the need to modernize information infrastructure.

Purpose of the study is to substantiate the theoretical and practical foundations of the digital transformation of accounting and reporting, as well as to identify the opportunities, prospects, and risks associated with the implementation of digital technologies in the accounting systems of Ukrainian enterprises.

Methods. The study utilizes a combination of general scientific and specific research methods, including analysis and synthesis to generalize theoretical approaches to accounting digitalization; the systems approach to examine interrelationships between digital technologies and accounting processes; comparative analysis to evaluate contemporary digital tools; graphical methods to visualize the stages of accounting evolution and the conceptual model of its digital transformation; and logical generalization to formulate conclusions and proposals.

Results. The current state of accounting digitalization in Ukraine and globally has been examined. The key directions of accounting system transformation under the influence of digital technologies have been identified. The main advantages of applying artificial intelligence, cloud technologies, Big Data, blockchain and robotic process automation in accounting and reporting have been systematized. The risks of digital transformation have been summarized, including cyber threats, risks of loss of information confidentiality, algorithmic errors, technological dependency and a shortage of qualified personnel. An original conceptual model of the digital transformation of accounting and reporting for Ukrainian enterprises has been proposed, which envisages the integration of modern digital technologies into a unified information framework, the automated generation of reports in real time, the application of intelligent forecasting algorithms, and the integration of internal control and audit systems.

Practical value of the study. The practical value of the study lies in the potential application of the proposed conceptual model for modernizing the accounting and analytical systems of enterprises across various sectors of the economy, enhancing the quality of managerial decision-making, improving the quality of financial information and strengthening the competitiveness of economic entities in the digital economy.

Conclusions. It has been established that the digital transformation of accounting is an objective prerequisite for improving enterprise performance and ensuring their adaptation to contemporary business conditions. The greatest potential is held by technologies of artificial intelligence, automation, Big Data and blockchain, which are capable of significantly enhancing the timeliness, accuracy and analytical value of accounting information. At the same time, the effectiveness of digital transformation depends on adequate risk management, the development of digital competencies among personnel, and the improvement of the regulatory and legal framework governing digital processes.

Keywords: *accounting, reporting, digital transformation, enterprise management, control, audit, artificial intelligence, automation, digital technologies.*

Вступ. Сучасний розвиток цифрової економіки супроводжується активним впровадженням інноваційних технологій у всі сфери діяльності підприємств. Особливо відчутними є зміни у сфері бухгалтерського обліку та фінансової звітності, які традиційно виступають основою інформаційного забезпечення управління господарською діяльністю суб'єктів господарювання. Глобальна цифровізація бізнес-процесів, розвиток штучного інтелекту, технологій машинного навчання, хмарних обчислень та блокчейну формують нові підходи до організації обліку, контролю та аудиту.

Для українських підприємств питання цифрової трансформації бухгалтерського обліку набуває особливої актуальності в умовах інтеграції до європейського економічного простору, посилення конкуренції та необхідності забезпечення прозорості фінансової інформації. Традиційні облікові системи дедалі частіше не відповідають потребам сучасного бізнесу щодо швидкості формування інформації, її достовірності та аналітичної цінності. Водночас цифровізація супроводжується низкою ризиків, пов'язаних із захистом інформації, кіберзагрозами, адаптацією персоналу до нових технологій та необхідністю значних інвестицій у модернізацію інформаційної інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації бухгалтерського обліку активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Питання цифровізації облікових процесів, автоматизації бухгалтерської діяльності та використання сучасних інформаційних технологій висвітлені у працях Азаренкова Г., Мельянкової Л. та Головачак Г. [1], які обґрунтовують необхідність інтеграції цифрових інструментів у систему управління підприємством. Мирончук З., Ціцька Н., Андрушко Р. та Малецька О. [2] досліджують вплив діджиталізації на трансформацію бізнес-процесів та бухгалтерського обліку.

Вагомий внесок у дослідження ролі штучного інтелекту в облікових системах здійснили Ляхович Г.І. та Вакур О.В. [3], які доводять, що використання інтелектуальних систем дозволяє підвищити ефективність управлінського обліку та якість аналітичної інформації. Аналогічні висновки містяться у роботах Крюкової І., Селіванової Н., Соколенко Л., Балла І. та Гнатєвої Т. [4, 5], які досліджують перспективи використання технологій штучного інтелекту в обліково-аналітичному забезпеченні аграрних підприємств.

Проблеми кібербезпеки та інформаційних ризиків цифрової економіки розглядає Когут Ю.І. [6], який наголошує на необхідності формування комплексної системи захисту цифрових даних підприємства.

Комплексний аналіз можливостей та ризиків цифрових технологій представлений Бардашем С.В. та Грабчук І.Л. [7]. Вплив цифрових технологій на

трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні дослідили Кудлаєва Н.В., Косташ Т.В. та Михалків А.А. [8]. Тенденції впровадження цифровізації проаналізовані Петченко М., Фоміною Т., Балазюк О., Смірноюю Н., Луговою О. [9].

Питання використання блокчейн-технологій у фінансовій та податковій сфері досліджують Ashfaq K., Riaz A., Iftikhar F. [10], а також Adelekan O.A. та співавтори [11], які відзначають потенціал технології блокчейн для забезпечення прозорості податкових розрахунків та мінімізації ризиків шахрайства.

Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної оцінки перспектив і ризиків цифрової трансформації бухгалтерського обліку в умовах сучасних викликів розвитку української економіки.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів цифрової трансформації бухгалтерського обліку та звітності з урахуванням перспектив та ризиків для підприємств України.

Результати дослідження. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку являє собою процес комплексного впровадження цифрових технологій у систему збору, обробки, зберігання та передачі облікової інформації. На відміну від традиційної автоматизації окремих облікових процедур, цифрова трансформація передбачає докорінну зміну підходів до організації облікових процесів та інформаційної взаємодії між усіма учасниками господарської діяльності [12].

Сучасний етап розвитку цифрового обліку характеризується активним використанням таких технологій: хмарних сервісів; штучного інтелекту; машинного навчання; технології блокчейн; роботизованої автоматизації процесів (RPA); Big Data-аналітики; електронного документообігу; ERP-систем (табл. 1).

Використання цифрових технологій забезпечує суттєве підвищення ефективності функціонування облікових систем підприємств. За результатами досліджень вітчизняних науковців, автоматизація дозволяє скоротити час на виконання рутинних бухгалтерських операцій більш ніж на 50 %, одночасно зменшуючи кількість помилок при формуванні фінансової інформації [1; 2].

Особливе значення у сучасних умовах набуває використання штучного інтелекту. Системи штучного інтелекту здатні автоматично класифікувати господарські операції, здійснювати аналіз фінансових показників, прогнозувати ризики та генерувати управлінські звіти [3; 5]. Крім того, алгоритми машинного навчання дозволяють виявляти аномалії у фінансових операціях та підвищувати ефективність внутрішнього контролю.

Таблиця 1

Основні напрями застосування цифрових технологій у бухгалтерському обліку та звітності

Технологія	Напрями використання	Очікуваний ефект
Штучний інтелект	Автоматичне розпізнавання первинних документів, формування бухгалтерських проведення, прогнозування фінансових результатів, виявлення помилок і ризикових операцій	Зменшення трудомісткості облікових робіт, підвищення точності облікових даних та якості звітності
Big Data	Обробка великих масивів фінансової, податкової та управлінської інформації, аналіз господарських операцій	Підвищення аналітичної цінності облікової інформації та обґрунтованості управлінських рішень
Blockchain	Захист електронних документів, підтвердження достовірності господарських операцій, аудит цифрових записів	Забезпечення прозорості, незмінності та надійності облікових даних
Хмарні технології	Ведення бухгалтерського обліку в режимі онлайн, зберігання електронних документів, дистанційне формування звітності	Оперативний доступ до інформації, скорочення витрат на ІТ-інфраструктуру
RPA	Автоматизація введення первинних даних, обробки рахунків, звірки розрахунків та формування типових звітів	Мінімізація людського фактора та скорочення часу на виконання рутинних операцій
ERP-системи	Інтеграція бухгалтерського, податкового, управлінського обліку та звітності в єдиному інформаційному середовищі	Підвищення узгодженості даних та ефективності управління підприємством
Електронний документообіг	Створення, підписання, обмін та архівування первинних документів в електронному форматі	Прискорення документообігу та зменшення витрат на паперові носії

Джерело: сформовано авторами на основі [1, 4, 8, 12, 13, 14]

Дослідження багатьох науковців підтверджують, що інтеграція технологій штучного інтелекту в обліково-аналітичні системи забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, покращує якість прогнозування та підвищує конкурентоспроможність підприємств [4, 10].

Особливу роль у трансформації облікових систем відіграє штучний інтелект. На відміну від традиційних програмних продуктів, системи штучного інтелекту здатні самостійно навчатися на основі накопичених масивів даних, виявляти закономірності та формувати рекомендації щодо прийняття управлінських рішень [3; 5]. Так у сучасних програмних комплексах AI вже використовується для

автоматичного формування бухгалтерських проведення, класифікації витрат, контролю правильності заповнення документів та підготовки управлінської звітності [4; 15].

Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє здійснювати прогнозування фінансових результатів діяльності підприємства, аналіз ліквідності, оцінку ризику банкрутства та виявлення шахрайських операцій.

У перспективі розвиток технологій штучного інтелекту може призвести до формування концепції автономного бухгалтерського обліку, за якої значна частина операцій буде виконуватись без безпосередньої участі людини (рис. 1).

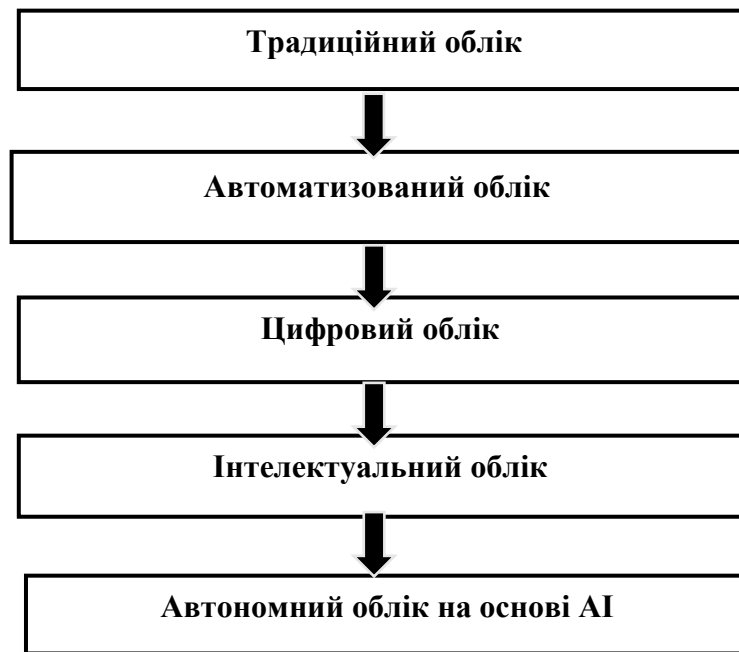


Рис. 1 Еволюція бухгалтерського обліку під впливом цифрових технологій

Джерело: розроблено авторами

Еволюція бухгалтерського обліку відображає поступовий перехід від ручного ведення облікових процесів до інтелектуалізованих систем, заснованих на технологіях штучного інтелекту. На першому етапі є традиційний облік, де переважна більшість операцій виконувалася вручну, що потребувало значних трудових витрат і супроводжувалося високою ймовірністю помилок. Наступним етапом є автоматизований облік, який характеризується впровадженням спеціалізованого програмного забезпечення для обробки первинної інформації та формування звітності.

Подальший розвиток інформаційних технологій сприяв переходу до цифрового обліку, який передбачає використання електронного документообігу, хмарних сервісів, інтегрованих інформаційних систем та цифрових платформ. На

етапі інтелектуального обліку відбувається активне застосування технологій штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data та аналітичних інструментів для автоматизації обробки інформації, прогнозування показників діяльності та підтримки управлінських рішень.

Найвищим рівнем розвитку є автономний облік на основі AI, який передбачає функціонування самонавчальних облікових систем, здатних автоматично розпізнавати господарські операції, формувати облікові записи, генерувати фінансову та податкову звітність, здійснювати моніторинг ризиків і виконувати контрольні процедури практично без участі людини. Така трансформація суттєво підвищує оперативність, точність та аналітичну цінність облікової інформації.

Трансформація бухгалтерського обліку демонструє перехід від моделі «облік минулих подій» до моделі «прогнозування та управління майбутнім». Якщо традиційний облік був спрямований на фіксацію господарських фактів, то сучасні інтелектуальні системи дозволяють прогнозувати фінансові результати, оцінювати ризики та підтримувати процес прийняття управлінських рішень.

Таким чином, цифровізація формує нову парадигму бухгалтерського обліку, у якій ключовими факторами розвитку стають штучний інтелект, великі дані, хмарні технології, блокчейн та автоматизовані системи аналізу інформації. Перспективним напрямом розвитку облікової науки та практики в Україні є формування автономних цифрових облікових систем, здатних забезпечувати безперервне ведення обліку, контроль, аудит та формування звітності в режимі реального часу.

Водночас цифровізація облікових систем супроводжується низкою ризиків, які можуть негативно впливати на фінансову безпеку підприємства (табл. 2).

Найбільш вагомими серед них є ризики кібербезпеки. Збільшення обсягів електронної інформації та використання віддалених сервісів створює додаткові можливості для несанкціонованого доступу до фінансових даних, кібератак та витоку конфіденційної інформації [6].

Суттєвою проблемою залишається дефіцит цифрових компетентностей бухгалтерських працівників. Сучасний бухгалтер повинен володіти не лише професійними знаннями у сфері обліку та оподаткування, а й навичками роботи з цифровими платформами, системами бізнес-аналітики та інструментами штучного інтелекту [8].

Окрему групу ризиків становлять фінансові ризики, пов'язані з необхідністю значних інвестицій у цифрову трансформацію. Впровадження сучасних ERP-систем, хмарних сервісів та інтелектуальних платформ потребує значних фінансових ресурсів, що може бути проблематичним для малого та середнього бізнесу.

Таблиця 2

Основні ризики використання цифрових технологій у бухгалтерському обліку та звітності підприємств

Вид ризику	Характеристика	Можливі наслідки
Кібербезпековий ризик	Несанкціонований доступ до бухгалтерських баз даних, електронної звітності, хмарних сервісів та електронних ключів	Втрата або викривлення облікових даних, фінансові збитки, штрафні санкції, репутаційні втрати
Технологічні ризики	Збої програмного забезпечення	Втрата даних, помилки у звітності
Кадрові ризики	Недостатній рівень цифрових компетентностей бухгалтерів та аудиторів	Низька ефективність використання цифрових інструментів, зростання кількості помилок
Правовий та регуляторний ризик	Невідповідність цифрових рішень вимогам законодавства щодо бухгалтерського обліку, оподаткування та захисту персональних даних	Штрафи, податкові донарахування, юридична відповідальність
Економічні ризики	Значні інвестиції у програмне забезпечення, навчання персоналу та технічну інфраструктуру	Зростання витрат підприємства та збільшення строку окупності цифрових проєктів
Ризик надмірної автоматизації	Скорочення професійного контролю бухгалтера за результатами роботи цифрових систем	Несвоєчасне виявлення помилок, зниження якості обліково-аналітичної інформації

Джерело: сформовано авторами на основі [6, 7]

На нашу думку, одним із перспективних напрямів розвитку бухгалтерського обліку в Україні є формування концепції «інтелектуального цифрового обліку», яка передбачає інтеграцію штучного інтелекту, хмарних технологій та автоматизованої аналітики в єдину інформаційну екосистему підприємства. Проведене дослідження дозволяє запропонувати авторську модель цифрової трансформації бухгалтерського обліку підприємств України (рис. 2).

Запропонована концептуальна модель цифрової трансформації бухгалтерського обліку та звітності підприємств України ґрунтується на інтеграції сучасних цифрових технологій у єдину систему формування, обробки, аналізу та передачі облікової інформації. На відміну від традиційних підходів, модель забезпечує функціонування фінансового, управлінського та податкового обліку в межах єдиного цифрового середовища, що дозволяє усунути дублювання інформаційних потоків та підвищити оперативність формування звітності.

Базовим елементом моделі виступає цифрова інфраструктура підприємства, до складу якої входять хмарні технології, технології Big Data, блокчейн, інтернет речей (IoT), автоматизовані ERP-системи та інструменти інтеграції через API.

Саме цифрова інфраструктура забезпечує накопичення та безперервний обмін даними між внутрішніми і зовнішніми інформаційними системами.

ЗОВНІШНЄ ЦИФРОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ

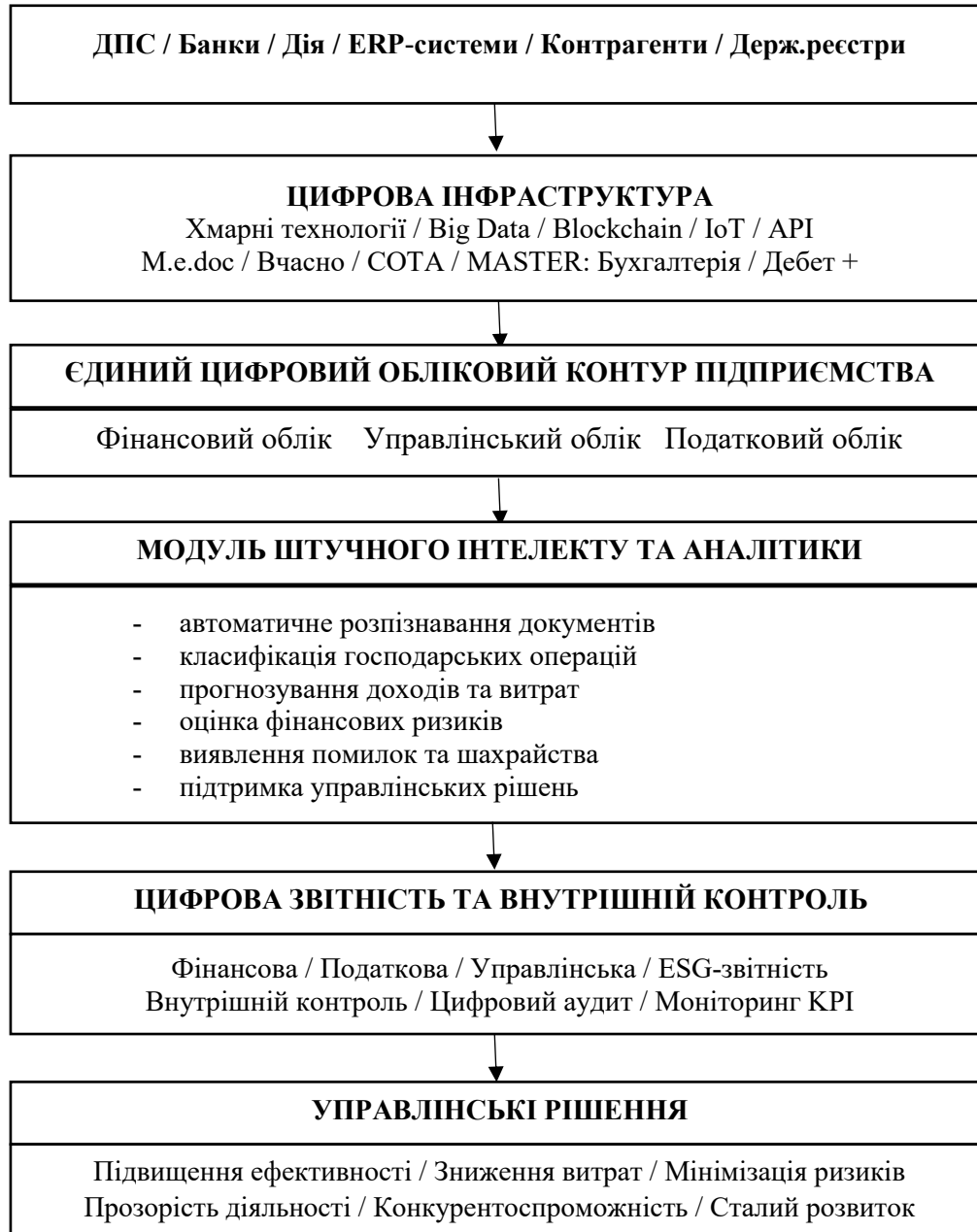


Рис. 2 Концептуальна модель цифрової трансформації бухгалтерського обліку та звітності підприємств України

Джерело: розроблено авторами

Центральним елементом моделі є єдиний цифровий обліковий контур, який поєднує фінансовий, управлінський і податковий облік, систему бюджетування, калькулювання собівартості продукції та облік витрат підприємства. Така

інтеграція сприяє формуванню цілісної інформаційної бази для потреб управління підприємством.

Особливе місце у моделі відведено модулю штучного інтелекту та аналітики, який забезпечує автоматичне розпізнавання первинних документів, класифікацію господарських операцій, прогнозування фінансових результатів, оцінювання ризиків, виявлення помилок та аномалій, а також підтримку процесу прийняття управлінських рішень. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє переходити від ретроспективного відображення господарських процесів до прогнозно-аналітичної функції бухгалтерського обліку.

Результатом функціонування моделі є автоматизоване формування фінансової, податкової, управлінської та ESG-звітності в режимі реального часу, а також інтеграція механізмів внутрішнього контролю та цифрового аудиту. Це забезпечує підвищення достовірності облікової інформації, скорочення трудомісткості облікових процедур та посилення прозорості діяльності підприємства.

Практична реалізація запропонованої моделі сприятиме підвищенню ефективності управління підприємствами, оптимізації витрат, мінімізації фінансових ризиків, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню конкурентоспроможності українських підприємств в умовах цифрової економіки та євроінтеграції.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація бухгалтерського обліку та звітності є об'єктивною необхідністю розвитку сучасних підприємств в умовах цифрової економіки та євроінтеграції.

Впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації облікових процесів, підвищенню достовірності фінансової інформації, скороченню витрат на ведення обліку та покращенню якості управлінських рішень. Найбільш перспективними технологіями для розвитку бухгалтерського обліку визначено штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси, роботизовану автоматизацію процесів та аналітику великих даних.

Водночас цифровізація супроводжується низкою ризиків, серед яких особливе значення мають кіберзагрози, дефіцит цифрових компетентностей персоналу, фінансові витрати на модернізацію інформаційних систем та проблеми захисту даних.

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку і звітності може бути проведена відповідно до концептуальної моделі, яка забезпечить інтеграцію сучасних цифрових технологій у єдину систему управління підприємством. Практична реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств та адаптації їх облікових систем до вимог цифрової економіки.

Перспективами подальших досліджень є розробка галузевих моделей цифрової трансформації облікових систем з урахуванням специфіки діяльності підприємств аграрного, промислового та сервісного секторів економіки України, а також формування методичного інструментарію оцінки рівня цифрової зрілості облікових систем підприємств та визначення критеріїв готовності до впровадження автономного обліку на основі штучного інтелекту.

Список використаної літератури

1. Азаренков Г., Мельянова Л., Головач Г. Бухгалтерський облік у цифрову епоху : стратегії впровадження та оптимізація процесів. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Вип. 13. № 27. С. 245-257. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-244-257](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-244-257).
2. Вплив діджиталізації на трансформації в організації бізнес-процесів та бухгалтерського обліку / Мирончук З., Ціцька Н., Андрушко Р., Малецька О. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Сер. Економіка АПК*. 2023. Вип. 30. С. 50-58. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.050>.
3. Ляхович Г. І., Вакун О. В. Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності системи управлінського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. № 3(56). DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3\(56\)-28-33](https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3(56)-28-33).
4. Імплементация технологій штучного інтелекту в обліково-аналітичне забезпечення сільськогосподарських підприємств / Найда А. В., Крюкова І. О., Селіванова Н. М., Гнатєва Т. М. *Modern Economics*. 2025. № 51. С. 151-158. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-19).
5. Соколенко Л., Балла І., Борковська В. Роль штучного інтелекту та автоматизації в сучасному бухгалтерському обліку. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 9, № 51. С. 787-798. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-787-798](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-787-798).
6. Когут Ю. І. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки : практ. посіб. Київ : СІДКОН, 2021. 368 с.
7. Бардаш С. В., Грабчук І. Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку : основні можливості та ризики. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.18>.
8. Кудлаєва Н. В., Косташ Т. В., Михалків А. А. Вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635426>.
9. Аналіз тенденцій упровадження цифровізації та діджиталізації в бухгалтерський облік (український кейс) / М. Петченко та ін. *Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії та практики*. 2023. № 1(48). С. 105-113. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3951>.

10. Ashfaq K., Riaz A. Iftikhar F. Does Blockchain Technology Facilitate the Tax System in the Era of Industry 4.0? *Global Economics Review*. 2022. P. 33-44. DOI: [https://doi.org/10.31703/ger.2022\(vii-ii\).04](https://doi.org/10.31703/ger.2022(vii-ii).04).
11. Evolving tax compliance in the digital era : a comparative analysis of AI-driven models and blockchain technology in US tax administration / O.A. Adelekan et al. *Computer Science & IT Research Journal*. 2024. № 5(2). P. 311-33. DOI: <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i2.759>.
12. Тенюх З. Пелех У. Діджиталізація бухгалтерського обліку в Україні : стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-66>.
13. Король С. Я., Ключко А. О. Цифрові технології в обліку й аудиті. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 170-176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_31.
14. Ратинський В. В. Інформаційні технології в бухгалтерському обліку. Перспективи та проблеми. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4(1). С. 17-20. URL: <https://efp.in.ua/uk/journal-article/622>.
15. Яковенко А. О., Гнатєва Т. М., Мельничук В. М. Світові тенденції інтеграції штучного інтелекту в бухгалтерському обліку. *Аграрні інновації*. 2024. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2024.23.32>.

References

1. Azarenkov, H., Meliankova, L., & Holovchak, H. (2023). Accounting in the digital era: implementation strategies and process optimization. *Nauka i tekhnika sohodni*, 13(27), 245-257. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-244-25](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-244-25) [in Ukrainian].
2. Myronchuk, Z., Tsitska, N., Andrushko, R., & Maletska, O. (2023). The impact of digitalization on transformations in business processes and accounting. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia*, 30, 50–58. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.050> [in Ukrainian].
3. Liakhovych, H. I., & Vakun, O. V. (2023). The use of artificial intelligence to improve management accounting systems. *Problemy teorii ta metodolohii bukhh-?lteretskoho obliku, kontroliu i analizu*, 3(56). [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2023-3\(56\)-28-3](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2023-3(56)-28-3) [in Ukrainian].
4. Naida, A. V., Kriukova, I. O., Selivanova, N. M., & Hnatieva, T. M. (2025). Implementation of artificial intelligence technologies in accounting and analytical support of agricultural enterprises. *Modern Economics*, 51, 151-158. [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-19) [in Ukrainian].
5. Sokolenko, L., Balla, I., & Borkovska, V. (2024). The role of artificial intelligence and automation in modern accounting. *Naukovi perspektyvy*, 9(51), 787-798. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-787-798](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-787-798) [in Ukrainian].

6. Kohut, Yu. I. (2021). *Digital transformation of the economy and cybersecurity issues*. Kyiv : SIDCON [in Ukrainian].
7. Bardash, S. V., & Hrabchuk, I. L. (2021). Digital technologies in accounting: key opportunities and risks. *Efektivna ekonomika*, 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.18> [in Ukrainian].
8. Kudlaieva, N. V., Kostash, T. V., & Mykhalkiv, A. A. (2025). The impact of digital technologies on the transformation of the accounting system in Ukraine. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635426> [in Ukrainian].
9. Petchenko, M., Fomina, T., Balaziuk, O., Smirnova, N., & Luhova, O. (2023). Analysis of trends in the implementation of digitalization in accounting: Ukrainian case. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 1(48), 105–113. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3951> [in Ukrainian].
10. Ashfaq, K., Riaz, A., & Iftikhar, F. (2022). Does Blockchain Technology Facilitate the Tax System in the Era of Industry 4.0? *Global Economics Review*, 33-44. [https://doi.org/10.31703/ger.2022\(vii-ii\).04](https://doi.org/10.31703/ger.2022(vii-ii).04)
11. Adelekan, O. A., Adisa, O., Ilugbusi, B. S., Obi, O. C., Awonuga, K. F., Asuzu, O. F., & Ndubuisi, N. L. (2024). Evolving tax compliance in the digital era: A comparative analysis of AI-driven models and blockchain technology in US tax administration. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(2), 311-333. <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i2.759>
12. Teniukh, Z., & Pelekh, U. (2022). Digitalization of accounting in Ukraine: current state and development prospects. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-66> [in Ukrainian].
13. Korol, S. Ya., & Klochko, A. O. (2020). Digital technologies in accounting and auditing. *Derzhava ta rehiony*, 1, 170-176. http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_31 [in Ukrainian].
14. Ratynskyi, V. V. (2021). Information technologies in accounting: prospects and challenges. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 4(1), 17-20. URL: <https://efp.in.ua/uk/journal-article/622> [in Ukrainian].
15. Yakovenko, A. O., Hnatieva, T. M., & Melnychuk, V. M. (2024). Global trends in the integration of artificial intelligence into accounting. *Ahrarni innovatsii*, 23. <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2024.23.32> [in Ukrainian].

Надходження рукопису до журналу: 28.04.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 21.05.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.13>

УДК 339.9:658.8:330.342.14

Олена НІКОЛЮК,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-1665-0361
email: alenavn11@gmail.com

Тетяна САВЧЕНКО,

доктор економічних наук, професор
кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0001-7990-1570
email: savchenko1802@ukr.net

Наталія БРЮШКОВА,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-5720-0623
email: NatashaBrju@ukr.net

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки, євроінтеграції, воєнних викликів та нестабільності зовнішнього середовища. Використання сучасних підходів до стратегічного планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності підприємств.

Мета статті полягає в обґрунтуванні методологічних засад формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки з урахуванням впливу нестабільного зовнішнього середовища та сучасних глобалізаційних викликів.

Методи дослідження. Використано системний, ситуаційний, процесний, ресурсний та інституціональний підходи, а також методи аналізу, узагальнення, порівняння, прогнозування і сучасні інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PEST, SPACE, GAP).

Отримані результати. Обґрунтовано методологічні засади формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, запропоновано інтегровану модель її формування,

систематизовано етапи стратегічного планування та визначено напрями підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами.

Практична цінність полягає в концертуалізації моделі інтеграції структурних підрозділів підприємства при формуванні стратегії ЗЕД та узагальненні етапів формування зовнішньоекономічної стратегії в умовах економічних трансформацій.

Висновки. Встановлено, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності залежить від комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, стратегічної гнучкості та здатності підприємства адаптуватися до змін міжнародного середовища.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, стратегічне управління, трансформаційна економіка, стратегія підприємства, міжнародна торгівля, стратегічне планування, конкурентоспроможність.

UDC 339.9:658.8:330.342.14

Olena NICOLIUK,

Doctor of economics, Professor

Head of department of public administration

Odesa National University of Technology, Odesa, Ukraine

ORCID 0000-0002-1665-0361

email: alenavn11@gmail.com

Tetiana SAVCHENKO,

Doctor of economics, Professor

Professor of the Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade

Odesa National University of Technology, Odesa, Ukraine

ORCID 0000-0001-7990-1570

email: savchenko1802@ukr.net

Nataliia BRIUSHKOVA,

candidate of Economic Sciences,

Associate Professor

the Department Public Management and Administration

ORCID 0000-0002-5720-0623

email: NatashaBrju@ukr.net

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY STRATEGY FORMATION UNDER CONDITIONS OF A TRANSFORMATIONAL ECONOMY

Abstract

Relevance. The relevance of the topic is determined by the need to develop an effective foreign economic activity strategy for enterprises under conditions of a transformational economy, European integration, wartime challenges, and an unstable external environment. The application of modern

approaches to strategic planning contributes to enhancing the competitiveness and adaptability of enterprises.

The purpose of the article is to substantiate the methodological foundations for developing a foreign economic activity strategy for enterprises in a transformational economy, taking into account the impact of an unstable external environment and contemporary globalization challenges.

Research methods. The study employs systemic, situational, process, resource-based, and institutional approaches, as well as methods of analysis, generalization, comparison, forecasting, and modern strategic analysis tools, including SWOT, PEST, SPACE, and GAP analyses.

Results. The methodological foundations for developing a foreign economic activity strategy have been substantiated; an integrated model for its formation has been proposed; the stages of strategic planning have been systematized; and the directions for improving the effectiveness of strategic management of enterprises have been identified.

Practical value. The practical significance of the study lies in the conceptualization of a model for integrating the structural units of an enterprise in the process of developing a foreign economic activity strategy and in the generalization of the stages of forming a foreign economic strategy under conditions of economic transformation.

Conclusions. It has been established that the effectiveness of foreign economic activity depends on a comprehensive analysis of internal and external factors, strategic flexibility, and the enterprise's ability to adapt to changes in the international environment.

Keywords: foreign economic activity, strategic management, transformational economy, enterprise strategy, international trade, strategic planning, competitiveness.

Вступ. У сучасних умовах трансформації національної економіки, що супроводжується змінами інституційного середовища, нестабільністю зовнішньоекономічної кон'юнктури, геополітичними зрушеннями та інтеграційними процесами, питання формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності набуває особливої актуальності. Підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових правил функціонування на міжнародних ринках, водночас долаючи бар'єри, пов'язані з нестачею фінансових ресурсів, нестабільністю валютного курсу, високим рівнем конкуренції та нерозвиненістю механізмів державної підтримки експорту. Зовнішньоекономічна діяльність, яка раніше розглядалася як допоміжний напрям, нині стає стратегічно важливою складовою розвитку підприємств, особливо в умовах зниження платоспроможного внутрішнього попиту та потреби в диверсифікації ринків збуту.

Попри значну кількість досліджень, присвячених управлінню ЗЕД, питання методологічного забезпечення формування зовнішньоекономічної стратегії саме в умовах трансформаційної економіки залишається фрагментарно розкритим. Більшість підходів орієнтовані на стабільні ринкові системи та не враховують специфіку кризових і посткризових змін, характерних для країн із перехідною економікою, таких як Україна. Таким чином, виникає потреба в удосконаленні існуючих методологічних підходів до формування стратегії ЗЕД, які враховували б динамічність зовнішнього середовища, потребу в стратегічній гнучкості та системному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників. Саме це зумовлює

необхідність комплексного наукового дослідження, спрямованого на формалізацію принципів, етапів і інструментів стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у контексті трансформаційних змін.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Проблематика стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю активно досліджується вітчизняними науковцями, зокрема увагу приділено питанням організаційного забезпечення, інструментів планування та вибору ефективних стратегій. У працях А. Дідика, Ю. Погорелова та В. Лемішовського [1, с. 46] акцент зроблено на розробці інструментів розвитку суб'єктів ЗЕД з урахуванням сучасного економічного контексту. Дослідження А. Дунської та К. Кузнецової [2, с. 24] систематизують управлінські підходи до менеджменту ЗЕД підприємств, особливо в умовах змін зовнішнього середовища. У роботах Н. Тюріної та Н. Карвацкої [3] розглянуто стратегічні аспекти функціонування підприємств у сфері ЗЕД, зокрема механізми прийняття управлінських рішень. Окремі публікації присвячені впливу євроінтеграційних процесів на трансформацію зовнішньоекономічної політики підприємств [4, с. 118], [7] [8, с. 112]. Водночас слід зазначити, що більшість досліджень не розкривають у повній мірі методологічних засад стратегічного планування ЗЕД саме в умовах трансформаційної економіки, що обумовлює актуальність подальшого наукового осмислення цієї проблематики.

Метою статті є обґрунтування методологічних засад формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки, з урахуванням особливостей нестабільного зовнішнього середовища, викликів глобалізації та потреби у стратегічній адаптивності.

Виклад основного матеріалу. Формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства вимагає надійної теоретико-методологічної основи, яка дозволяє поєднати стратегічне бачення, адаптаційні механізми та інструменти управління в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища. Стратегічне планування ЗЕД є складовою загальної системи стратегічного менеджменту підприємства та спирається на низку базових наукових підходів, серед яких провідними є системний, ситуаційний, процесний, ресурсний, інституціональний і комплексний підходи.

Системний підхід передбачає розгляд зовнішньоекономічної діяльності як цілісної підсистеми у структурі загальної господарської діяльності підприємства, яка взаємодіє з іншими функціональними блоками (маркетинг, фінанси, логістика, управління персоналом тощо) та оточенням, що дозволяє забезпечити узгодженість цілей ЗЕД зі стратегічними орієнтирами підприємства, а також врахувати внутрішню логіку розвитку бізнесу [2, с. 25], [3].

Ситуаційний підхід акцентує увагу на необхідності гнучкої реакції на зміну зовнішніх умов, зокрема геополітичної ситуації, митної та тарифної політики, валютної кон'юнктури, коливань попиту на світових ринках. В умовах

трансформаційної економіки, де постійно змінюються «правила гри», стратегія повинна бути не жорстко фіксованою, а адаптивною до нових викликів і обставин [4, с. 120].

Процесний підхід розглядає стратегічне планування ЗЕД як безперервний управлінський процес, що включає аналіз середовища, постановку цілей, розробку стратегічних альтернатив, їх реалізацію та контроль результатів. Це дозволяє забезпечити цілісність та логічну послідовність стратегічних рішень, що є особливо важливим за умов динамічної трансформації економіки [3].

Ресурсний підхід фокусується на ідентифікації та ефективному використанні внутрішніх ресурсів підприємства – фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних – для досягнення зовнішньоекономічних цілей. У трансформаційній економіці, де доступ до ресурсів часто обмежений, ключове значення має оптимізація їх розподілу та підвищення ефективності використання [1, с. 132], [5, с. 228].

Інституціональний підхід дозволяє враховувати регуляторні, правові, культурні та міжнародні особливості ведення ЗЕД. Зокрема, важливим є вплив державної політики, міжнародних угод, стандартів ЄС, умов членства в міжнародних організаціях, таких як СОТ, ЄС тощо. Саме інституційне середовище суттєво визначає можливості та обмеження для реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства [4, с. 122], [8, с. 114].

У контексті трансформаційної економіки особливої ваги набуває інтеграція вказаних підходів у межах комплексного методологічного підґрунтя, що дозволяє не лише забезпечити адаптивність стратегії ЗЕД до умов невизначеності, а й зберегти довгострокову стратегічну спрямованість розвитку підприємства. Комплексний підхід також враховує сучасні виклики, такі як цифровізація міжнародної торгівлі, розвиток електронної комерції, логістична нестабільність, санкційна політика та перебудова глобальних ланцюгів постачання.

Крім того, стратегічне планування ЗЕД потребує використання сучасного інструментарію аналізу: SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз із боку зовнішнього середовища; PEST-аналізу для врахування політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів; SPACE-аналізу для оцінювання конкурентної позиції підприємства; GAP-аналізу для ідентифікації стратегічного розриву між бажаним і реальним станом зовнішньоекономічної активності [3; 5, с. 230].

Таким чином, теоретико-методологічні основи стратегічного планування ЗЕД в умовах трансформаційної економіки повинні бути гнучкими, комплексними, адаптованими до викликів часу та орієнтованими на забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища та мінливості глобальних ринків. Подальші наукові дослідження у цьому напрямі мають сприяти вдосконаленню прикладного інструментарію та розробці моделей стратегій, релевантних до сучасних економічних реалій.

Трансформаційна економіка, що характеризується глибокими змінами в інституційній структурі, функціонуванні ринкових механізмів, дерегуляцією та лібералізацією зовнішньоекономічних зв'язків, формує принципово нові умови для стратегічного управління підприємствами, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). У такому середовищі управлінські рішення повинні не лише враховувати наявні ресурси та ринкові можливості, а й передбачати зміну правил гри, виникнення нових бар'єрів та нестандартних ризиків. Це зумовлює потребу в нових підходах до стратегічного управління, що базуються на адаптивності, гнучкості, проактивності та сценарному прогнозуванні.

Однією з ключових особливостей стратегічного управління в трансформаційних умовах є необхідність постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі, включаючи політичні, правові, економічні та технологічні чинники. Зокрема, для українських підприємств вагоме значення мають коливання валютних курсів, нестабільна фіскальна політика, ризики, пов'язані з доступом до міжнародних ринків, а також вимоги європейського регулювання в межах процесу інтеграції до ЄС [4, с. 120; 5, с. 230]. У таких умовах ефективне стратегічне управління передбачає не лише аналіз теперішньої ситуації, а й побудову альтернативних стратегічних сценаріїв з урахуванням потенційних шоків та трансформацій.

Ще одна особливість – необхідність врахування обмеженості ресурсного потенціалу, особливо у малих і середніх підприємств, які часто не мають доступу до дешевих фінансових ресурсів, сучасних технологій чи міжнародної логістики. У цьому контексті стратегія ЗЕД повинна бути максимально раціональною, концентруватися на «вузьких» ринкових нішах, використанні міжфірмової кооперації та аутсорсингу, розвитку партнерств із локальними чи іноземними суб'єктами [6-7]. Це змінює підхід до вибору стратегій – на перший план виходять адаптаційна, диференціаційна та партнерська моделі, які дозволяють зменшити навантаження на власні ресурси.

У трансформаційній економіці також відбувається зміна парадигми управління ризиками: вони стають не винятком, а постійною умовою функціонування бізнесу, що зумовлює необхідність інтегрувати систему стратегічного управління ЗЕД із механізмами управління ризиками (risk management), що включає оцінку політичних, логістичних, регуляторних, фінансових ризиків та розробку механізмів їх нейтралізації. Прогнозування валютних ризиків, ризиків контрагентів, зміни митного регулювання – усе це повинно входити до сфери відповідальності стратегічного менеджменту ЗЕД [1, с.125; 5, с.231].

Особливої уваги заслуговує і роль інституційних чинників. Стратегічне управління в умовах трансформаційної економіки неможливе без урахування впливу державної політики, системи підтримки експорту, регулювання інвестицій,

технічного регулювання та податкового стимулювання зовнішньоекономічної активності. Як показують дослідження, за відсутності передбачуваної та послідовної державної політики суб'єкти господарювання втрачають мотивацію до довгострокового стратегічного планування [1, с.151; 4, с.123]. Тому адаптація стратегій ЗЕД до інституційного середовища, а також участь у державних програмах підтримки мають стати частиною стратегічної парадигми підприємства.

Крім того, стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах трансформаційних змін вимагає нової культури прийняття рішень. Зростає значення аналітичної складової, цифрових технологій прогнозування, інтелектуального аналізу даних, а також використання стратегічного консалтингу. Інформаційна асиметрія, висока швидкість змін і глобалізація зумовлюють потребу у швидкому доступі до актуальних міжнародних даних, цифрових платформ торгівлі, аналітичних інструментів моніторингу ринків і конкурентів [2, с. 25; 6].

Узагальнюючи, стратегічне управління ЗЕД у трансформаційній економіці повинно бути: адаптивним – здатним до швидкої перебудови за умов зміни середовища; ресурсно-орієнтованим – з акцентом на ефективне використання обмежених внутрішніх можливостей; інституційно узгодженим – із урахуванням державних рамкових обмежень і можливостей; проактивним – здатним не лише реагувати, а й передбачати та формувати майбутні зміни.

Усі ці особливості мають бути закладені у методологію стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що прагне вижити, розвиватися та досягати довгострокового успіху в умовах постійної економічної трансформації.

Проведений аналіз існуючих наукових підходів свідчить [9, с. 43; 10, с. 320; 11, с. 235; 12], що більшість моделей формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності орієнтовані переважно на послідовність етапів стратегічного планування або вибір окремих інструментів аналізу зовнішнього середовища. Водночас у сучасних умовах воєнного стану, трансформації економіки, поглиблення євроінтеграційних процесів та цифровізації бізнесу ефективність стратегічних рішень значною мірою визначається не лише якістю аналітичного забезпечення, а й рівнем координації між функціональними підрозділами підприємства, швидкістю інформаційного обміну та здатністю інтегрувати результати аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища в єдину систему стратегічного управління.

Традиційні моделі, як правило, розглядають процес формування стратегії як лінійну послідовність управлінських дій [13, с. 25; 14; 15, с. 119; 16, с. 225], приділяючи недостатню увагу взаємодії функціональних підсистем підприємства та їх спільній участі у прийнятті стратегічних рішень. При цьому саме комплексний характер сучасних викликів, зумовлених воєнними ризиками, зміною логістичних маршрутів, нестабільністю валютного середовища,

посиленням вимог європейського ринку та цифровою трансформацією міжнародної торгівлі, потребує переходу від функціонально ізольованого до інтегрованого підходу до формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

З огляду на це запропоновано інтегровану модель формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах воєнного часу та трансформаційної економіки (рис. 1), яка ґрунтується на координації діяльності функціональних підсистем підприємства під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

На відміну від традиційних моделей, у яких стратегія ЗЕД розглядається переважно як результат послідовного проходження окремих етапів стратегічного планування, запропонована модель базується на інтеграції функціональних підрозділів підприємства в єдину систему стратегічного управління.

Центральним елементом моделі виступає стратегічний координаційний центр, який забезпечує інтеграцію інформаційних потоків між усіма структурними підрозділами, формування стратегічних альтернатив, узгодження управлінських рішень та їх адаптацію до змін зовнішнього середовища.

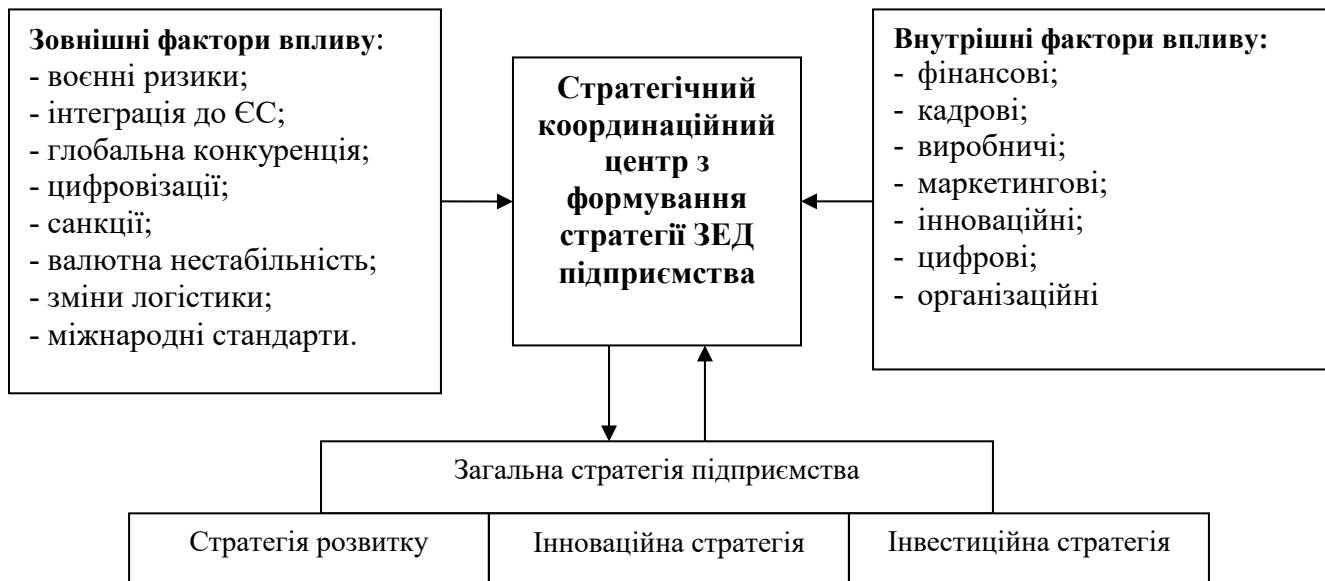


Рис. 1 Модель інтеграції структурних підрозділів підприємства при формуванні стратегії ЗЕД

Джерело: запропоновано авторами

Формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства є складним багатоступеневим процесом, який вимагає чіткого дотримання певної послідовності дій, що базуються на глибокому аналізі як внутрішнього потенціалу підприємства, так і особливостей зовнішнього середовища (табл. 1). У трансформаційній економіці, де середовище функціонування бізнесу є динамічним, нестабільним та часто непередбачуваним,

правильна послідовність і гнучкість етапів стратегічного планування набуває особливого значення.

Таким чином, етапність формування стратегії ЗЕД передбачає логічну послідовність управлінських рішень: від аналізу ситуації – до оцінки результатів реалізації. Усі етапи взаємопов'язані, і успіх на кожному з них залежить від якості попереднього. Особливо важливо в умовах трансформаційної економіки зберігати стратегічну гнучкість і водночас – дотримуватись системного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

У процесі стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства надзвичайно важливо правильно визначити тип стратегії, що найбільшою мірою відповідає як внутрішнім можливостям організації, так і умовам зовнішнього середовища. Класифікація стратегій ЗЕД базується на різних критеріях: рівні міжнародної активності підприємства, характері виходу на зарубіжні ринки, цільових орієнтирах, ступені адаптації до ринкових умов, рівні ризику та ресурсної забезпеченості. Залежно від обраної класифікації, кожна стратегія має власні цілі, інструменти реалізації, горизонти планування та типові ризики.

Таблиця 1

Етапи формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Етап	Основні інструменти та методи	Результат
1. Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства	PEST-аналіз, STEEP-аналіз, модель п'яти сил Портера, фінансовий аналіз, аналіз ресурсного потенціалу	Визначення можливостей та обмежень підприємства для здійснення зовнішньоекономічної діяльності
2. SWOT-аналіз та стратегічна оцінка позицій підприємства	SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, експертні оцінки	Формування стратегічного бачення розвитку зовнішньоекономічної діяльності
3. Формування стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності	SMART-підхід, стратегічне планування, прогнозування	Система конкретних, вимірюваних і досяжних цілей зовнішньоекономічної діяльності
4. Розробка стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії ЗЕД	Матриця GE/McKinsey, SPACE-аналіз, сценарний аналіз, експертні методи оцінювання	Обрана стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства
5. Планування реалізації стратегії	Бізнес-планування, бюджетування, KPI, проєктний менеджмент	Деталізований план реалізації стратегії ЗЕД
6. Контроль, моніторинг та коригування стратегії	Система KPI, стратегічний моніторинг, аналіз відхилень, аудит ефективності	Підвищення адаптивності та забезпечення ефективності реалізації стратегії ЗЕД

Джерело: складено авторами на підставі [1-8]

Одним із базових підходів до класифікації стратегій ЗЕД є класифікація за рівнем інтенсивності міжнародної активності. В її межах виділяють такі стратегії:

1. Пасивна стратегія, коли підприємство виходить на зовнішні ринки епізодично або за умов обмеженої конкуренції, не маючи чіткої експортної політики. Така стратегія притаманна малим підприємствам із нестабільним фінансовим становищем або відсутністю досвіду ЗЕД.

2. Активна стратегія, що передбачає систематичне освоєння зовнішніх ринків, участь у виставках, створення закордонних представництв, формування бренду на міжнародному рівні. Ця стратегія притаманна середнім і великим підприємствам, які мають чітко сформульовану зовнішньоекономічну політику та здатні інвестувати в розширення своєї присутності за кордоном.

За характером доступу до зарубіжного ринку можна виділити [1 - 5]:

1. Експортну стратегію – найбільш поширену форму ЗЕД, яка реалізується шляхом прямого чи опосередкованого експорту товарів або послуг. Пряма модель передбачає власну торгівлю за кордон, а непряма – через посередників. Ця стратегія відносно проста у реалізації, однак обмежена впливом на кінцевого споживача та вразлива до зовнішніх бар'єрів (мити, квоти, санкції).

2. Ліцензійну стратегію, що передбачає передачу прав на використання технологій або бренду іноземному партнеру. Вона дає змогу уникати значних витрат на вихід на ринок, але водночас обмежує контроль над якістю та дистрибуцією.

3. Стратегію спільного підприємства (joint venture), що дозволяє об'єднувати ресурси з іноземними партнерами та адаптувати продукцію до місцевого ринку. Її перевага полягає в локалізації, однак ризики полягають у складнощах управління та розподілу прибутку.

4. Міжнародну інвестиційну стратегію, яка передбачає створення власних виробничих або торговельних структур за кордоном. Це найбільш складна та капіталомістка форма ЗЕД, яка забезпечує максимальний контроль, але водночас вимагає ґрунтовного аналізу ризиків та стабільності інституційного середовища приймаючої країни.

У трансформаційній економіці, де зміни в податковому, валютному та зовнішньоторговельному регулюванні можуть відбуватись раптово, доцільно обирати комбіновані (гібридні) стратегії, які дозволяють поєднувати різні форми зовнішньоекономічної активності, балансуючи між ризиком, гнучкістю та прибутковістю.

Узагальнюючи, можна зазначити, що вибір конкретної стратегії ЗЕД має здійснюватися з урахуванням: рівня зрілості підприємства на зовнішніх ринках; фінансових можливостей; галузевої специфіки; стабільності політико-економічного середовища; цілей довгострокового розвитку компанії. Рациональне стратегічне рішення є результатом глибокого аналізу й передбачає постійну корекцію за результатами реалізації.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) у трансформаційній економіці потребує комплексного, гнучкого та науково обґрунтованого підходу, який дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, використовувати можливості міжнародних ринків і мінімізувати вплив внутрішніх обмежень. Методологічні засади стратегічного планування ЗЕД мають ґрунтуватися на поєднанні системного, ситуаційного, процесного, ресурсного та інституціонального підходів, що у сукупності формують цілісну концепцію стратегічного управління в умовах невизначеності.

Особливістю стратегічного управління в умовах трансформаційної економіки є домінування нестабільності, високого рівня ризиків, зміни політичного й економічного контексту, що зумовлює потребу в постійному моніторингу зовнішніх чинників, побудові альтернативних сценаріїв розвитку та прийнятті гнучких управлінських рішень. Запропоновано інтегровану модель формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка, на відміну від існуючих підходів, забезпечує узгодження корпоративної та функціональних стратегій, координацію взаємодії структурних підрозділів і врахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах воєнного часу та трансформаційної економіки.

Аналіз етапів стратегічного планування ЗЕД показав, що процес має включати послідовні стадії: аналітичну діагностику, формування цілей, розробку стратегічних альтернатив, вибір оптимального варіанту, його ресурсне забезпечення, реалізацію та контроль. Успішна стратегія повинна мати чітку логіку, бути інтегрованою в загальну стратегію підприємства та базуватися на реалістичних оцінках внутрішнього потенціалу й зовнішніх можливостей.

Класифікація стратегій ЗЕД продемонструвала їх значну варіативність залежно від обраної ознаки: рівня міжнародної активності, способу виходу на ринок, ступеня адаптації до іноземного середовища, рівня інноваційності, ресурсної бази підприємства. У сучасних умовах найбільш релевантними є гібридні, адаптаційні, нішеві, інноваційні та цифрові стратегії, які дозволяють досягати високої гнучкості, ефективності та стійкості до зовнішніх викликів. Особливо важливим стає поєднання довгострокових стратегічних цілей із тактичними рішеннями, які дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни в міжнародному середовищі.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку прикладних моделей стратегічного планування ЗЕД для підприємств різного масштабу та галузевої спеціалізації, а також на оцінку ефективності державних механізмів підтримки зовнішньоекономічної активності в контексті нових глобальних викликів.

Список використаної літератури

1. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств: навч. посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.
2. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-6-23-29.
3. Жигалкевич Ж. М., Драгомощенко А. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-27.
4. Жигалкевич Ж. М., Станіславський О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С. 116–123. DOI: 10.20535/2307-5651.16.2019.181688.
5. Куліш Д. В. Необхідність розробки стратегічної карти в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 52. С. 226–237. DOI: 10.33111/EE.2024.52.KulishD.
6. Липай Е. В. Удосконалення стратегічного планування міжнародної економічної діяльності підприємств. *Бізнес, освіта, право, соціальні науки та інновації*. 2024. DOI: 10.61718/BESLI.2024.105.
7. Ніколюк О. В., Савченко Т. В., Брюшкова Н. Ю. Механізми підвищення ефективності стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: 10.32782/2524-0072/D2026-86-197.
8. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 524 с.
9. Yakubiv V., Hryhoruk I. Innovative Methods in Strategic Planning of Foreign Economic Activity of Enterprises. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2017. Vol. 4. No. 3–4. P. 42–49. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.4.3-4.42-49>.
10. Куліш Д. В. Strategy of foreign economic activity of enterprises: goals, typology, conditions, dimensions and peculiarities. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Vol. 8. No. 1. С. 317–322. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-46>.
11. Куліш Д. В. Необхідність розробки стратегічної карти в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 52. С. 226–237. DOI: <https://doi.org/10.33111/EE.2024.52.KulishD>.
12. Жигалкевич Ж. М., Драгомощенко А. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>.

13. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>.
14. Lypai E. Improvement of Strategic Planning of International Economic Activity of Enterprises. *Business, Education, Law, Social Sciences and Innovations*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.61718/BESLI.2024.105>.
15. Kulish D. Adaptability of Strategic Planning of Foreign Economic Activity of Enterprises. *Economic Synergy*. 2023. No. 3. P. 112–127. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-8>.
16. Kulish D. Research of the Export Potential of an Enterprise in the Process of Forming a Strategy for Foreign Economic Activity. *Economic Synergy*. 2023. No. 4. P. 218–231. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-15>.

References:

1. Dunska, A. R., & Kuznietsova, K. O. (2022). Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv (Navchalnyi posibnyk). KPI imeni Ihoria Sikorskoho.
2. Yevtushenko, V. A., Liashevska, V. I., & Chupryniuk, Y. V. (2020). Doslidzhennia ta vdoskonalennia stratehichnoho planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. *Biznes Inform*, 6, 23–29. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>
3. Zhyhalkevych, Z. M., & Drahomoshchenko, A. O. (2021). Stratehichne planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>
4. Zhyhalkevych, Z. M., & Stanislavskyi, O. V. (2019). Osoblyvosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii. *Ekonomichniy visnyk NTUU «KPI»*, 16, 116–123. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181688>
5. Kulish, D. V. (2024). Neobkhdnist rozrobky stratehichnoi karty v protsesi formuvannia stratehii zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 52, 226–237. <https://doi.org/10.33111/EE.2024.52.KulishD>
6. Lypai, E. V. (2024). Udoskonalennia stratehichnoho planuvannia mizhnarodnoi ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv. *Biznes, osvita, pravo, sotsialni nauky ta innovatsii*. <https://doi.org/10.61718/BESLI.2024.105>
7. Nikoliuk, O. V., Savchenko, T. V., & Briushkova, N. Yu. (2026). Mekhanizmy pidvyshchennia efektyvnosti stratehichnoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu. *Ekonomika ta suspilstvo*, 86. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-197>

8. Tiurina, N. M., & Karvatska, N. S. (2023). Upravlinnia zovnishnoekonomichnoi diialnistiu (Navchalnyi posibnyk). Tsentr uchbovoi literatury.
9. Yakubiv, V., & Hryhoruk, I. (2017). Innovative methods in strategic planning of foreign economic activity of enterprises. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 4(3–4), 42–49. <https://doi.org/10.15330/jpnu.4.3-4.42-49>
10. Kulish, D. (2023). Strategy of foreign economic activity of enterprises: Goals, typology, conditions, dimensions and peculiarities. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(1), 317–322. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-46>
11. Kulish, D. (2024). The need to develop a strategic map in the process of forming a strategy for foreign economic activity of enterprises. *Economy and Entrepreneurship*, (52), 226–237. <https://doi.org/10.33111/EE.2024.52.KulishD>
12. Zhyhalkevych, Zh. M., & Drahomoshchenko, A. O. (2021). Strategic planning of foreign economic activity of the enterprise. *Economy and Society*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>
13. Yevtushenko, V. A., Liashevska, V. I., & Chupryniuk, Yu. V. (2020). Research and improvement of strategic planning of foreign economic activity of the enterprise. *Business Inform*, (6), 23–29. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>
14. Lypai, E. (2024). Improvement of strategic planning of international economic activity of enterprises. *Business, Education, Law, Social Sciences and Innovations*. <https://doi.org/10.61718/BESLI.2024.105>
15. Kulish, D. (2023). Adaptability of strategic planning of foreign economic activity of enterprises. *Economic Synergy*, (3), 112–127. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-8>
16. Kulish, D. (2023). Research of the export potential of an enterprise in the process of forming a strategy for foreign economic activity. *Economic Synergy*, (4), 218–231. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-15>

Надходження рукопису до журналу: 15.05.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 13.06.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.14>

УДК 336.7:005.35

Ольга СЛОБОДЯНЮК,

доктор економічних наук, професор ,
професор кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0003-2678-4707
email: slobodianiukolha@onua.edu.ua

Іван ПРИМАЧЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0003-1908-4278
email: ivan.prymachenko@gmail.com

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ У ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

Анотація

Актуальність теми. У статті досліджуються інноваційні підходи до реалізації принципів відповідального бізнесу у діяльності фінансових установ в умовах цифрової трансформації економіки та зростання вимог до сталого розвитку. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю інтеграції ESG-принципів, FinTech-рішень та сучасних механізмів управління ризиками в стратегічне управління фінансовими установами в умовах посилення конкуренції та підвищення вимог зацікавлених сторін до прозорості й підвітності бізнесу.

Метою статті є дослідження інноваційних підходів до реалізації принципів відповідального бізнесу у діяльності фінансових установ та визначення впливу ESG-концепції, цифровізації, FinTech-технологій та сучасних інструментів управління ризиками на ефективність управлінських процесів, стійкість та конкурентоспроможність фінансових організацій.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи системного аналізу, порівняння, узагальнення та синтезу наукових підходів.

Отримані результати. Встановлено, що впровадження штучного інтелекту, великих даних, автоматизованої системи управління та FinTech-рішення сприяє підвищенню операційної ефективності фінансових установ, покращенню якості управлінських рішень та формуванню культури відповідального бізнесу. Доведено, що інтеграція ESG-принципів у діяльність фінансових установ позитивно впливає на рівень довіри клієнтів та інвесторів, сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, зміцненню репутації та забезпеченню довгострокової фінансової стійкості.

Практичну цінність дослідження відображено в рекомендаціях щодо впровадження інноваційних підходів відповідального бізнесу в діяльність українських фінансових установ з урахуванням тенденцій цифрової трансформації та сталого розвитку.

Висновок. Синергія ESG-принципів, цифрових технологій, FinTech-рішень та сучасних механізмів управління ризиками є визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості фінансових установ в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: відповідальний бізнес, фінансові установи, інноваційні підходи, ESG, цифровізація, FinTech, управління ризиками, управлінські процеси, сталий розвиток, конкурентоспроможність.

UDC 336.7:005.35

Olha SLOBODIANIUK,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and Management,
National University «Odesa Law Academy», Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0003-2678-4707
email: slobodianiukolha@onua.edu.ua

Ivan PRYMACHENKO,

Candidate of Economics Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management,
National University «Odesa Law Academy», Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0003-1908-4278
email: ivan.prymachenko@gmail.com

INNOVATIVE APPROACHES TO IMPLEMENTING RESPONSIBLE BUSINESS PRINCIPLES IN THE ACTIVITIES OF FINANCIAL INSTITUTIONS

Abstract

Relevance. The article examines innovative approaches to implementing responsible business principles in the activities of financial institutions amid digital transformation and growing sustainable development requirements. The relevance of the study stems from the need to integrate ESG principles, FinTech solutions, and modern risk management mechanisms into the strategic management of financial institutions in the context of intensifying competition and heightened stakeholder demands for transparency and accountability.

The purpose of the article is to investigate innovative approaches to implementing responsible business principles in the activities of financial institutions and to determine the impact of the ESG concept, digitalization, FinTech technologies, and modern risk management tools on the efficiency of management processes, sustainability, and competitiveness of financial organizations.

The study employs methods of systems analysis, comparison, generalization, and synthesis of scientific approaches. It has been established that the implementation of artificial intelligence, big data, automated management systems, and FinTech solutions contributes to increasing the operational efficiency of financial institutions, improving the quality of managerial decision-making, and fostering a culture of responsible business conduct. It has been proven that the integration of ESG principles

into the activities of financial institutions positively affects the level of trust among clients and investors, enhances investment attractiveness, strengthens corporate reputation, and ensures long-term financial sustainability.

The practical value of the study is reflected in the development of recommendations for implementing innovative responsible business approaches in the activities of Ukrainian financial institutions, taking into account current trends in digital transformation and sustainable development.

It is concluded that the synergy of ESG principles, digital technologies, FinTech solutions, and modern risk management mechanisms is a key factor in ensuring the competitiveness, investment attractiveness, and long-term sustainability of financial institutions in the digital economy.

Keywords: responsible business, financial institutions, innovative approaches, ESG, digitalization, FinTech, risk management, management processes, sustainable development, competitiveness.

Вступ. Сучасний розвиток глобальної економіки характеризується стрімкими змінами у підходах до ведення бізнесу, зумовленими цифровою трансформацією, посиленням вимог до корпоративної відповідальності та зростанням конкурентного тиску на фінансові установи. В умовах невизначеності та турбулентності ринкового середовища фінансові організації змушені переглядати традиційні управлінські моделі та шукати інноваційні шляхи підвищення ефективності своєї діяльності.

Концепція відповідального бізнесу, що базується на ESG-принципах, набуває більшого значення у стратегічному управлінні фінансовими установами. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у бізнес-процеси фінансових організацій є не тільки відповіддю на суспільні очікування прозорості та підзвітності, але й інструментом підвищення їх довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. При цьому впровадження інноваційних технологій (FinTech-рішень, штучного інтелекту, великих даних) створює принципово нові можливості для реалізації принципів відповідального бізнесу на практиці та трансформує підходи до управління ризиками у фінансовому секторі.

Впровадження інноваційних підходів відповідального бізнесу в діяльність вітчизняних фінансових установ є важливою передумовою залучення іноземних інвестицій, інтеграції в європейський фінансовий простір та забезпечення сталого економічного розвитку країни.

Проблема інноваційного розвитку фінансових установ та реалізації ESG-принципів висвітлювалася в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, однак питання синергії цифрових інновацій, FinTech-рішень і механізмів управління ризиками в контексті відповідального бізнесу у фінансовому секторі залишається недостатньо дослідженим, що й зумовлює актуальність та наукову новизну дослідження. Тому авторами розроблено та запропоновано п'ятиетапний механізм інтеграції ESG-принципів у систему ризик-менеджменту фінансових установ та систематизовано інноваційні FinTech-рішення у розрізі компонентів ESG-концепції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження принципів відповідального бізнесу, ESG-підходів та інноваційних технологій у діяльності фінансових установ останніми роками набувають особливої актуальності як у світовій, так і у вітчизняній науковій практиці.

Значний внесок у дослідження проблематики ESG-трансформації зробили Л. Бондаренко та І. Скоропад, які проаналізували сучасні тенденції ESG-активності компаній в Україні та світі, виокремивши ключові напрями інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у корпоративні стратегії. О. Дюгованець, Т. Кулініч та О. Попович обґрунтували роль ESG-менеджменту як драйвера сталої трансформації підприємств та організацій, довівши, що системний перехід до ESG-орієнтованого управління забезпечить довгострокову стійкість бізнесу.

Питання реалізації корпоративної соціальної відповідальності в умовах кризи висвітлено у працях М.М. Бондарука, який дослідив поняття та механізми реалізації соціальної відповідальності бізнесу в кризових умовах, а також М. Єрмакова та О. Паливоди, які визначили напрями реалізації соціальної діяльності бізнес-структур в Україні. О. Череп, В. Малтіз, І. Прокоф'єв та В. Самойленко відзначили корпоративну соціальну відповідальність як елемент стратегії організації, наголошуючи на її значенні для підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур.

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із вивченням інноваційних технологій у фінансовій сфері. Так, Д. Хіцан узагальнив світовий досвід впровадження інноваційних технологій у фінансовому секторі, а Л. Богріновцева, О. Ключка та І. Заїчко дослідили розвиток і впровадження інноваційних підходів до фінансового управління страховими компаніями в умовах воєнного стану. Важливі результати щодо специфіки ESG-ризиків отримали Н. Шульга та В. Омеленчук, які обґрунтовували особливості формування та управління ESG-ризиками банків у контексті імплементації європейських стандартів сталого фінансування.

Зарубіжні дослідники також приділяють значну увагу зазначеній проблематиці. Z. Wu та S. Chen на прикладі китайського фінансового сектора довели позитивний вплив ESG-показників на ефективність діяльності фінансових установ. G. Zairis, P. Liargovas та N. Apostolopoulos здійснили системний огляд наукової літератури щодо значення сталого фінансування та ESG-критеріїв, окресливши перспективні напрямки подальших досліджень у цій сфері.

Разом із тим недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції цифрових технологій, FinTech-рішень, штучного інтелекту та принципів відповідного бізнесу в системі управління фінансовими установами, що зумовлює необхідні подальші наукові дослідження в цьому напрямку.

Мета. Метою статті є дослідження інноваційних підходів відповідального бізнесу у діяльності фінансових установ та розробка практичних рекомендацій

щодо інтеграції ESG-принципів і цифрових інструментів ризик-менеджменту в управлінські процеси фінансових організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція відповідального бізнесу у фінансовому секторі базується на визнанні того, що фінансові установи відіграють подвійну роль в економіці. Вони не лише забезпечують власну прибутковість, а й виступають каталізатором сталого розвитку через механізми кредитування, інвестування та управління капіталом [1]. Відповідальний бізнес у цьому контексті означає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв у всі ключові бізнес-процеси від стратегічного планування до операційного управління ризиками [2].

Традиційна модель управління фінансовою установою орієнтована переважно на фінансові показники ефективності такі як прибутковість активів, рентабельність капіталу, рівень ліквідності. Натомість модель відповідального бізнесу розширює систему оцінювання, додаючи нефінансові критерії. Вплив діяльності установи на навколишнє середовище, якість взаємодії із зацікавленими сторонами (клієнтами, працівниками, громадами), прозорість корпоративного управління [3] є не запереченням фінансової мети, а її доповненням до довгострокової перспективної стійкості.

Узагальнення компонентів ESG-концепції у проєкції на управлінські інструменти фінансової установи наведено в (табл. 1).

Таблиця 1

Компоненти ESG-концепції в системі управління фінансовою установою

Компонент ESG	Управлінські інструменти реалізації	Очікуваний результат для установи
Екологічний (E)	«Зелене» кредитування, оцінка кліматичних ризиків портфеля, екологічний скоринг позичальників	Зниження кредитних ризиків, відповідність вимогам Європейського зеленого курсу
Соціальний (S)	Фінансова інклюзія, програми підтримки малого бізнесу, прозора комунікація з клієнтами	Підвищення довіри клієнтів, розширення клієнтської бази
Управлінський (G)	Цифрова система внутрішнього контролю, антикорупційні процедури, незалежний нагляд	Зменшення репутаційних і регуляторних ризиків
Цифровізація (наскрізний)	FinTech-рішення, штучний інтелект, Big Data-аналітика	Підвищення операційної ефективності, прискорення прийняття рішень

Джерело: систематизовано авторами на основі [4; 5; 6]

Як свідчать дані (табл. 1), кожен компонент ESG має конкретні управлінські інструменти реалізації, водночас цифровізація виступає наскрізним елементом, що технологічно забезпечує впровадження екологічних, соціальних та управлінських

критеріїв. Саме тому інноваційні цифрові технології є не альтернативою, а необхідною умовою практичної реалізації принципів відповідального бізнесу.

Зазначені тенденції підтверджуються дослідженнями вітчизняних науковців щодо ролі ESG-менеджменту як драйвера сталої трансформації [4], напрямів реалізації соціальної діяльності бізнес-структур [6], корпоративної соціальної відповідальності як елементу стратегії організацій [7], а також системного огляду значення сталого фінансування [2].

Практична реалізація інноваційних підходів відповідального бізнесу у фінансовому секторі спирається на широкий спектр цифрових інструментів, які дозволяють операціоналізувати ESG-принципи на рівні конкретних управлінських процесів.

Узагальнення ключових інноваційних FinTech-рішень, що застосовуються фінансовими установами у світовій практиці, наведено у (табл. 2).

Таблиця 2

Інноваційні FinTech-рішення у реалізації принципів відповідального бізнесу фінансових установ

Інноваційний підхід	Технологічна основа	Приклади застосування	Ефект для установи
ESG-скоринг позичальників	Машинне навчання, Big Data	Автоматизована оцінка ESG-профілю клієнта на основі відкритих даних, супутникових знімків, новинних потоків	Зниження кредитного ризику, прискорення прийняття рішень
Система раннього попередження ESG-ризиків	Предиктивна аналітика, NLP	Моніторинг репутаційних ризиків контрагентів у режимі реального часу через аналіз медіа та соціальних мереж	Оперативне реагування на ESG-події до їх фінансової матеріалізації
«Зелені» цифрові продукти	FinTech-платформи, смарт-контракти	Цифрові «зелені» облігації з автоматичним підтвердженням цільового використання коштів	Залучення ESG-орієнтованих інвесторів, підвищення інвестиційної привабливості
Цифрова ESG-звітність	RegTech, стандарти GRI/ESRS	Автоматизоване формування ESG-звітів на основі внутрішніх операційних даних установи	Відповідність регуляторним вимогам ЄС, зниження операційних витрат на звітність
Інклюзивні цифрові фінансові послуги	Мобільний банкінг, AI-чатботи	Дистанційне обслуговування клієнтів у віддалених районах або з обмеженими можливостями	Розширення клієнтської бази, реалізація соціальної складової ESG

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 8; 10; 11]

Як свідчать дані (табл. 2), інноваційні FinTech-рішення охоплюють усі три компоненти ESG-концепції, а саме екологічний (ESG-скоринг, «зелені» цифрові продукти), соціальний (інклюзивні фінансові послуги) та управлінський (цифрова звітність, системи раннього попередження). При цьому принциповою рисою зазначених підходів є їх синергетичний характер: кожне з рішень одночасно підвищує операційну ефективність установи та посилює її відповідність ESG-стандартам, що підтверджує нерозривний зв'язок між цифровою трансформацією та реалізацією принципів відповідального бізнесу.

Значення у цьому контексті має трансформація ризик-менеджменту фінансових установ. Традиційні моделі оцінки ризиків (кредитного, операційного, ринкового) доповнюються новим класом (ESG-ризиками), що охоплюють кліматичні, репутаційні та соціальні фактори [10]. Впровадження FinTech-рішень, зокрема предиктивної аналітики та автоматизованих систем скорингу, дозволяє фінансовим установам інтегрувати ESG-фактори у традиційні процедури оцінки ризиків без суттєвого ускладнення операційних процесів [8].

Механізм такої інтеграції доцільно розглядати як процес, що охоплює кілька взаємопов'язаних етапів від ідентифікації ESG-факторів ризику до формування конкретного управлінського рішення. Узагальнення цього механізму наведено в (табл. 3).

Таблиця 3

Етапи механізму інтеграції ESG-принципів у систему ризик-менеджменту фінансової установи

Етап	Зміст етапу	Інструменти / результат
1. Ідентифікація ESG-факторів ризику	Виявлення екологічних, соціальних та управлінських факторів, що впливають на діяльність установи	Кліматичні, репутаційні, соціальні ризики
2. Цифровий ESG-скоринг	Оцінка виявлених факторів за допомогою цифрових технологій	FinTech-рішення, штучний інтелект, Big Data
3. Інтеграція в систему ризик-менеджменту	Доповнення традиційних моделей оцінки ризиків ESG-складовою	Об'єднана модель кредитного, операційного та ESG-ризиків
4. Формування управлінського рішення	Коригування кредитної та інвестиційної політики на основі отриманих даних	Рішення щодо умов кредитування, інвестиційних лімітів
5. Результат впровадження	Комплексний ефект для установи	Зниження ризиків, довіра стейкхолдерів, конкурентоспроможність

Джерело: складено авторами

Як показано в (табл. 3), механізм інтеграції ESG-принципів у систему ризик-менеджменту фінансової установи має п'ятиетапний характер. Ключовою особливістю запропонованого механізму є те, що кожен із взаємопов'язаних етапів виконує специфічну функцію в загальному процесі трансформації управління ризиками.

Перший етап (ідентифікація ESG-факторів ризику) забезпечує системне виявлення екологічних, соціальних та управлінських чинників, які впливають на фінансовий стан, репутацію та довгострокову стійкість установи. На відміну від традиційного підходу до ризик-менеджменту, який зосереджується переважно на кредитному, операційному та ринковому ризиках, цей етап розширює поле аналізу за рахунок нефінансових факторів. Екологічні фактори включають оцінку кліматичних ризиків портфеля наприклад, рівень залежності позичальників від вугільної енергетики чи інших високовуглецевих галузей, що в умовах посилення кліматичної політики Європейського Союзу може суттєво вплинути на платоспроможність клієнтів у середньостроковій перспективі. Соціальні фактори охоплюють оцінку трудових практик контрагентів, дотримання прав працівників, рівень соціальної інклюзії в обслуговуванні клієнтів. Управлінські фактори стосуються якості корпоративного управління позичальників та інвестиційних об'єктів, прозорості звітності, наявності незалежного нагляду, антикорупційних механізмів. Важливість цього етапу полягає в тому, що він закладає основу для подальшого аналізу. Неповна або несистемна ідентифікація ESG-факторів призводить до недооцінки прихованих ризиків, які можуть матеріалізуватись у вигляді репутаційних втрат або регуляторних санкцій.

Другий етап (цифровий ESG-скоринг) реалізує практичну оцінку виявлених факторів за допомогою сучасних цифрових технологій. На цьому етапі FinTech-рішення дозволяють автоматизувати збір та обробку великих масивів даних про контрагентів з відкритих джерел, звітності зі сталого розвитку, супутникових знімків (для оцінки екологічного впливу), новинних потоків (для виявлення репутаційних ризиків у режимі реального часу). Технології штучного інтелекту застосовуються для побудови прогнозних моделей, які на основі історичних даних та поточних індикаторів прогнозують ймовірність матеріалізації ESG-ризиків у конкретний фінансовий збиток. Big Data-аналітика забезпечує обробку неструктурованих даних, текстів звітів, новин, соціальних мереж, для формування комплексного ESG-профілю контрагента. Принципова відмінність цифрового скорингу від традиційних методів оцінки полягає у швидкості та масштабованості. Якщо ручна експертна оцінка ESG-факторів вимагає значних часових та кадрових ресурсів, то автоматизовані системи забезпечують безперервний моніторинг великої кількості контрагентів одночасно, оперативно реагуючи на зміни в їхньому ESG-профілі.

Третій етап (інтеграція в систему ризик-менеджменту) є концептуально найскладнішим, передбачає не просто додавання нового виду ризику до існуючого

переліку, а методологічну трансформацію самої архітектури ризик-менеджменту установи. На цьому етапі результати ESG-скорингу інтегруються в традиційні моделі оцінки кредитного, операційного та ринкового ризиків, формуючи комплексний показник, що враховує як фінансові, так і нефінансові детермінанти. Практично це реалізується через коригування коефіцієнтів ризику в моделях кредитного скорингу, перегляд лімітів концентрації за галузями з підвищеним ESG-ризиком, включення ESG-показників до системи раннього попередження (early warning system). Важливим аспектом цього етапу є необхідність балансування між точністю оцінки та операційною ефективністю. Надмірне ускладнення моделей ризик-менеджменту може призвести до уповільнення процесів прийняття рішень, тоді як спрощений підхід ризикує втратити суттєву інформацію про ESG-профіль контрагента.

Четвертий етап (формування управлінського рішення) перетворює аналітичні результати попередніх етапів у конкретні управлінські дії. На цьому етапі керівництво фінансової установи приймає рішення щодо умов кредитування (відсоткової ставки, забезпечення, строки), інвестиційних лімітів за окремими галузями компаній, а також щодо включення чи виключення певних видів діяльності з переліку прийнятих для фінансування (наприклад, відмова від кредитування проєктів з високим негативним екологічним впливом). Управлінське рішення на цьому етапі має враховувати не лише поточний ESG-профіль контрагента, а й динаміку його зміни, що вимагає від менеджменту установи стратегічного, а не тільки тактичного підходу до управління ESG-ризиками.

П'ятий етап (результат впровадження) відображає комплексний ефект від реалізації механізму для фінансової установи. Такий ефект проявляється у трьох взаємопов'язаних напрямках. Зниження кредитних і репутаційних ризиків досягається за рахунок завчасного виявлення проблемних контрагентів та галузей, що дозволяє уникнути значних фінансових втрат у майбутньому. Підвищення довіри стейкхолдерів, клієнтів, інвесторів, регуляторів, формується через демонстрацію відповідального підходу до управління та прозорості процесів прийняття рішень. Зміцнення конкурентоспроможності установ на ринку фінансових послуг є накопичувальним результатом перших двох ефектів. Установи з ефективною системою ESG-ризик-менеджменту отримують переваги у доступі до міжнародного капіталу, оскільки дедалі більших іноземних інвесторів та кредиторів вимагають підтвердження відповідності ESG-стандартам як умови співпраці.

Важливо підкреслити циклічний характер пропонованого механізму, результати п'ятого етапу (зокрема, дані про матеріалізацію чи відсутність ESG-ризиків), повертаються на перший етап у вигляді оновленої інформації для подальшого вдосконалення моделей ідентифікації та скорингу. Саме це забезпечує безперервне навчання системи та підвищення точності оцінки ESG-ризиків з часом, що особливо важливо в умовах швидкої зміни регуляторного середовища

та появи нових видів ESG-ризиків, пов'язаних, зокрема, з кліматичними змінами та геополітичною нестабільністю.

Для української фінансової системи впровадження зазначеного механізму має додаткове значення в контексті післявоєнного відновлення економіки. Фінансові установи, що демонструють зрілість системи ESG-ризик-менеджменту, отримують конкурентні переваги при залученні коштів міжнародних фінансових організацій та програми відновлення, які дедалі частіше висувають ESG-критерії як обов'язкову умову фінансування відбудовчих проєктів.

Реалізація такого механізму дає фінансовим установам можливість одночасно знижувати кредитні та репутаційні ризики, підвищувати фінансовий рівень довіри клієнтів та інвесторів і зміцнювати власну конкурентоспроможність на ринку послуг. Важливо підкреслити, що ці взаємопов'язані результати, зниження ризиків, зростання довіри стейкхолдерів, своєю чергою, є визначальним фактором довгострокової конкурентоспроможності установи.

Глобальний ринок ESG-активів уже перевищив 30 трлн дол. США у 2022 році та, за прогнозами Bloomberg Intelligence, досягне понад 40 трлн дол. до 2030 року, що становитиме понад чверть усіх активів під управлінням у світі [11]. Паралельно ринок ESG-даних перевищив 2,1 млрд дол. у 2024 році [12]. Такий масштаб глобального попиту безпосередньо стимулює появу спеціалізованих FinTech-платформ, що автоматизують ESG-скоринг, моніторинг ризиків та звітність для фінансових установ. Узагальнення найбільш поширених інструментів наведено в (табл. 4).

Таблиця 4

Приклади провідних FinTech-платформ у сфері ESG-скорингу та управління ризиками

Платформа / провайдер	Функціональне призначення	Технологія / інструмент	Цільові користувачі
MSCI ESG Ratings	ESG-рейтинг; галузева матеріальність	AI-моделі, карти матеріальності, щотижневе оновлення	Банки, інвестиційні фонди, страховики
Sustainalytics (Morningstar)	Оцінка ESG-ризиків; система раннього попередження	Кількісний аналіз, якісні оцінки аналітиків	Банки, пенсійні фонди, кредитори
LSEG (Refinitiv) ESG Scores	Комплексний ESG-скоринг; індекс суперечливостей	Big Data, публічна звітність, галузеві вагові коефіцієнти	Інституційні інвестори, комерційні банки
Greenly / Yayzy	Вимірювання та контроль вуглецевого сліду; автоматизована екологічна звітність	API-інтеграція, машинне навчання, аналіз транзакцій	Банки, керуючі активами

Джерело: систематизовано авторами на основі [12; 13]

Як свідчать дані (табл. 4), сучасні FinTech-платформи забезпечують фінансові установи інструментами автоматизованого ESG-скорингу, моніторингу ризиків у режимі реального часу та вимірювання вуглецевого сліду. Наявність розвиненої екосистеми таких рішень суттєво знижує операційні бар'єри для впровадження механізму, описаного в (табл. 3), та відкриває реальні можливості й для українських фінансових установ, зокрема в контексті інтеграції до Єдиного ринку ЄС та залучення міжнародного капіталу на умовах ESG-compliance.

Таким чином, синергія ESG-принципів, інноваційних FinTech-рішень та сучасних інструментів ризик-менеджменту формує цілісну систему відповідального управління фінансовою установою, здатну одночасно забезпечувати операційну ефективність, відповідність регуляторним вимогам та довгострокову конкурентоспроможність. Впровадження розглянутих підходів є не лише стратегічною необхідністю для українських фінансових установ в умовах євроінтеграції, але й практичним інструментом залучення міжнародного капіталу та зміцнення довіри стейкхолдерів у період повоєнного відновлення економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки.

1. Концепція відповідального бізнесу у фінансовому секторі є комплексним управлінським підходом, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські (ESG) критерії в усі ключові бізнес-процеси фінансових установ від стратегічного планування до операційного управління ризиками. Реалізація цієї концепції розширює традиційну систему оцінювання ефективності, доповнюючи фінансові показники нефінансовими критеріями довгострокової стійкості.

2. Систематизація компонентів ESG-концепції у проєкції на управлінські інструменти (табл. 1) засвідчує, що екологічна, соціальна та управлінська складові реалізуються через конкретні практичні механізми «зелене» кредитування, фінансову інклюзію, цифрову систему внутрішнього контролю, водночас цифровізація виступає наскрізним елементом, що технологічно забезпечує їх упровадження.

3. Доведено, що традиційні моделі ризик-менеджменту фінансових установ трансформуються під впливом ESG-факторів, набуваючи нового виміру оцінки кредитних, репутаційних та кліматичних ризиків.

4. Запропонований механізм інтеграції ESG-принципів у систему ризик-менеджменту (табл. 3) демонструє послідовний перехід від ідентифікації факторів ризику через цифровий ESG-скоринг до прийняття управлінських рішень.

5. Встановлено, що впровадження інноваційних підходів відповідального бізнесу позитивно впливає на три взаємопов'язані результати діяльності фінансових установ: зниження кредитних і репутаційних ризиків, підвищення довіри клієнтів та інвесторів і зміцнення довгострокової конкурентоспроможності. Зниження ризиків безпосередньо сприяє зростанню довіри стейкхолдерів, що, своєю чергою, визначає стійкість позицій установи на ринку.

6. Практична цінність дослідження полягає у розробленні рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів відповідального бізнесу в діяльність українських фінансових установ з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації та сталого розвитку, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану та необхідності повоєнного відновлення економіки.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні кількісних моделей оцінки впливу ESG-факторів на фінансові показники діяльності українських банків і небанківських фінансових установ, у вивченні специфіки адаптації міжнародних стандартів ESG-звітності до умов воєнного й повоєнного періоду.

Список використаної літератури

1. Wu Z., Chen S. Does Environmental, Social, and Governance (ESG) Performance Improve Financial Institutions' Efficiency? Evidence from China. *Mathematics*. 2024. Vol. 12. No. 9. Article 1369. DOI: <https://doi.org/10.3390/math12091369>
2. Zairis G., Liargovas P., Apostolopoulos N. Sustainable Finance and ESG Importance: A Systematic Literature Review and Research Agenda // *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 7. Article 2878. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16072878>
3. Дюгованець О.А., Кулініч Т.В., Попович О.П. ESG-менеджмент як драйвер сталої трансформації підприємств та організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-103>
4. Бондаренко Л., Скоропад І. Сучасні тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62>
5. Бондарук М.В. Соціальна відповідальність бізнесу в кризових умовах: поняття та зміст механізмів реалізації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 36 (75). № 5. С. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.5/03>
6. Єрмаков М., Паливода О. Напрями реалізації соціальної діяльності підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-83>
7. Череп О.Г., Малтиз В.В., Прокоф'єв І.С., Самойленко В.О. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії організацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14286240>
8. Хіцан Д. В. Інноваційні технології у фінансовій сфері: узагальнення світового досвіду. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 189–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-189-195>
9. Богріновцева Л., Ключка О., Заїчко І. Розвиток та впровадження інноваційних підходів до фінансового управління страховими компаніями в умовах

воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-57>.

10. Шульга Н.П., Омеленчук В.О. ESG-ризиків банків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 2. С. 101–119. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06)

11. Bloomberg Intelligence. Global ESG assets predicted to hit \$40 trillion by 2030. 2024. URL: <https://www.bloomberg.com/company/press/global-esg-assets-predicted-to-hit-40-trillion-by-2030-despite-challenging-environment-forecasts-bloomberg-intelligence/>

12. FinTech Global. Is the ESG FinTech sector growing fast enough? FinTech Global, 2024. URL: <https://fintech.global/2024/07/11/is-the-esg-fintech-sector-growing-fast-enough/>

13. Council Fire. ESG risk metrics: Sector-specific applications. Council Fire, 2025. URL: <https://www.councilfire.org/guides/esg-risk-metrics-sector-specific-applications/>

References

1. Wu, Z., & Chen, S. (2024). Does environmental, social, and governance (ESG) performance improve financial institutions' efficiency? Evidence from China. *Mathematics*, 12(9), 1369. <https://doi.org/10.3390/math12091369>

2. Zairis, G., Liargovas, P., & Apostolopoulos, N. (2024). Sustainable finance and ESG importance: A systematic literature review and research agenda. *Sustainability*, 16(7), 2878. <https://doi.org/10.3390/su16072878>

3. Bondarenko, L., & Skoropad, I. (2024). Current trends in ESG activities of companies in Ukraine and the world. *Economy and Society*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62>

4. Diuhovanets, O., Kulinich, T., & Popovych, O. (2025). ESG management as a driver of sustainable transformation of enterprises and organizations. *Economy and Society*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-103>

5. Bondaruk, M. (2025). Social responsibility of business in crisis conditions: Concept and content of implementation mechanisms. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Administration*, 36(75), 15–20. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.5/03>

6. Yermakov, M., & Palyvoda, O. (2025). Directions for implementing social activities of enterprises in Ukraine. *Economy and Society*, (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-83>

7. Cherep, O., Malytz, V., Prokofiev, I., & Samoilenko, V. (2024). Corporate social responsibility as an element of organizational strategy. *Current Issues of Economic Sciences*, (5). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14286240>

8. Khitsan, D. (2024). Innovative technologies in the financial sector: A geeralization of world experience. Business Inform, (8), 189–195. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-189-195>
9. Bohrinovtseva, L., Kliuchka, O., & Zaichko, I. (2024). Development and implementation of innovative approaches to financial management of insurance companies under martial law. Economy and Society, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-57>
10. Shulha, N., & Omelenchuk, V. (2024). ESG risks of banks. Foreign Trade: Economics, Finance, Law, (2), 101–119. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06)
11. Bloomberg Intelligence. (2024). Global ESG assets predicted to hit \$40 trillion by 2030. <https://www.bloomberg.com/company/press/global-esg-assets-predicted-to-hit-40-trillion-by-2030-despite-challenging-environment-forecasts-bloomberg-intelligence/>
12. FinTech Global. (2024). Is the ESG FinTech sector growing fast enough? <https://fintech.global/2024/07/11/is-the-esg-fintech-sector-growing-fast-enough/>
13. Council Fire. (2025). ESG risk metrics: Sector-specific applications. <https://www.councilfire.org/guides/esg-risk-metrics-sector-specific-applications/>

Надходження рукопису до журналу: 11.04.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 19.05.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.15>

УДК 005.591.6:631.11:004

Надія РЕЗНИК,

докторка економічних наук, професор,
професорка кафедри менеджменту
Одеського державного аграрного університету
ORCID 0000-0001-9588-5929
email: nadya-reznik@ukr.net

Марія КРИШТАЛЕВИЧ,

здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеського державного аграрного університету
ORCID 0009-0008-0488-5981
email: msshakrish3@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі цифрових технологій у забезпеченні ефективного функціонування аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності, кліматичних ризиків, воєнних загроз, дефіциту ресурсів і посилення конкуренції. У сучасних умовах інноваційний розвиток аграрного сектору неможливо розглядати лише як оновлення техніки або впровадження окремих цифрових інструментів. Він потребує комплексної трансформації системи управління підприємством, переходу до прийняття рішень на основі даних, удосконалення ризик-менеджменту та формування адаптивної стратегії розвитку.

Метою статті є дослідження особливостей управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в умовах цифровізації та невизначеності, а також обґрунтування управлінських підходів до поетапного впровадження цифрових інновацій у діяльність аграрного бізнесу.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу, системного підходу, логічного моделювання та графічний метод для формування моделі управління інноваційним розвитком аграрного підприємства.

Отримані результати. У статті визначено сутність управління інноваційним розвитком аграрних підприємств як безперервного процесу, що поєднує цифрові технології, стратегічне планування, оцінювання ризиків, організаційну адаптацію та розвиток кадрового потенціалу. Обґрунтовано, що цифровізація аграрного підприємства має не лише технологічний, а й управлінський зміст. Визначено основні напрями цифрової трансформації аграрних підприємств, зокрема точне землеробство, супутниковий і дрон-моніторинг, GPS/GNSS-навігацію, телеметрію, цифровий облік ресурсів, ERP-системи, Big Data та штучний інтелект. Запропоновано поетапну модель упровадження цифрових інновацій, яка охоплює діагностику потреб підприємства, вибір пріоритетних рішень, оцінювання витрат і

ризиків, пілотне впровадження, навчання персоналу, моніторинг результатів і масштабування успішних інновацій.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованого підходу аграрними підприємствами для формування стратегії цифрової трансформації, вибору пріоритетних інноваційних проєктів, підвищення ефективності використання ресурсів і посилення стійкості до зовнішніх ризиків.

Висновки. Встановлено, що цифровізація є важливим чинником підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. В умовах невизначеності цифрові інновації доцільно впроваджувати поступово – від базового цифрового обліку й контролю до інтегрованих управлінських систем та прогностичної аналітики.

Ключові слова: інноваційний розвиток, аграрні підприємства, цифровізація, smart farming, управління інноваціями, невизначеність, ризик-менеджмент, цифрова трансформація.

UDC 005.591.6:631.11:004

Nadiia REZNIK,
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management
Odesa State Agrarian University
ORCID 0000-0001-9588-5929
email: nadya-reznik@ukr.net

Mariia KRYSHTALEVYCH,
Bachelor's degree student,
specialty 073 «Management»
Odesa State Agrarian University
ORCID 0009-0008-0488-5981
email: msshakrish3@gmail.com

MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND UNCERTAINTY

Abstract

Relevance. The relevance of the topic is determined by the growing role of digital technologies in ensuring the effective functioning of agricultural enterprises under conditions of economic instability, climate risks, military threats, resource shortages and increasing competition. In the current environment, the innovative development of the agricultural sector cannot be considered only as the renewal of machinery or the introduction of separate digital tools. It requires a comprehensive transformation of the enterprise management system, a transition to data-driven decision-making, improvement of risk management and the formation of an adaptive development strategy.

The purpose of the article is to study the peculiarities of managing the innovative development of agricultural enterprises under conditions of digitalization and uncertainty, as well as to substantiate management approaches to the gradual implementation of digital innovations in agricultural business.

Methods. The study uses methods of analysis and synthesis, generalization, comparative analysis, a systematic approach, logical modelling and graphical methods to develop a model for managing the innovative development of an agricultural enterprise.

Results. The article defines the essence of managing the innovative development of agricultural enterprises as a continuous process that combines digital technologies, strategic planning, risk assessment, organizational adaptation and human resource development. It is substantiated that the digitalization of an agricultural enterprise has not only technological but also managerial significance. The main areas of digital transformation of agricultural enterprises are identified, including precision agriculture, satellite and drone monitoring, GPS/GNSS navigation, telemetry, digital resource accounting, ERP systems, Big Data and artificial intelligence. A step-by-step model for the implementation of digital innovations is proposed. It includes diagnosing enterprise needs, selecting priority solutions, assessing costs and risks, pilot implementation, staff training, monitoring results and scaling successful innovations.

Practical value of the study lies in the possibility of using the proposed approach by agricultural enterprises to develop a digital transformation strategy, select priority innovation projects, increase the efficiency of resource use and strengthen resilience to external risks.

Conclusions. It has been established that digitalization is an important factor in increasing the efficiency, adaptability and competitiveness of agricultural enterprises. Under conditions of uncertainty, digital innovations should be implemented gradually – from basic digital accounting and control to integrated management systems and predictive analytics. This approach allows enterprises to reduce financial risks, take into account organizational and personnel capabilities, test the effectiveness of technologies and gradually scale successful solutions.

Key words: innovative development, agricultural enterprises, digitalization, smart farming, innovation management, uncertainty, risk management, digital transformation.

Вступ. Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах глибоких трансформацій, спричинених одночасним впливом цифровізації, економічної нестабільності, кліматичних змін, воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів та загострення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках. За таких умов аграрні підприємства змушені не лише адаптуватися до поточних викликів, а й шукати нові управлінські рішення, здатні забезпечити стійкість, ефективність і довгострокову конкурентоспроможність.

Інноваційний розвиток аграрних підприємств у сучасних умовах набуває особливого значення, оскільки саме інновації дозволяють підвищити продуктивність виробництва, оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати, покращити якість управлінських рішень та швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас цифровізація відкриває для аграрного бізнесу нові можливості: використання точного землеробства, супутникового та дрон-моніторингу, GPS/GNSS-навігації, телеметрії, ERP-систем, аналітики великих даних і штучного інтелекту дає змогу перейти від традиційного управління до управління на основі даних.

Однак упровадження цифрових інновацій в аграрних підприємствах не є

автоматичним або простим процесом. Воно потребує фінансових ресурсів, підготовки персоналу, зміни організаційної культури, модернізації бізнес-процесів і формування чіткої управлінської стратегії. Особливої актуальності це питання набуває для українських аграрних підприємств, які функціонують в умовах невизначеності та часто мають обмежені інвестиційні можливості. Тому цифрова трансформація має здійснюватися поетапно, з урахуванням реальних потреб підприємства, рівня його цифрової готовності, кадрового потенціалу, ризиків і очікуваного економічного ефекту.

Отже, актуальність дослідження полягає в необхідності обґрунтування таких підходів до управління інноваційним розвитком аграрних підприємств, які дозволяють поєднати технологічне оновлення з ефективним управлінням, стратегічним плануванням, ризик-менеджментом і підвищенням адаптивності підприємства до нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації аграрної сфери активно досліджується у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. У статті S. Wolfert, L. Ge, C. Verdouw та M. J. Bogaardt «Big Data in Smart Farming – A review» обґрунтовано, що великі дані в smart farming змінюють не лише технології виробництва, а й усю систему управління агропродовольчими ланцюгами, оскільки створюють нові можливості для прогнозування, моніторингу, планування та прийняття рішень [1]. Автори підкреслюють, що цифрові технології можуть підвищувати ефективність аграрного виробництва, але водночас формують нові соціально-економічні виклики, пов'язані з доступом до даних, організацією управління та розподілом вигід від цифровізації.

Важливий внесок у дослідження цифрового сільського господарства зробили L. Klerkx, E. Jakku та P. Labarthe, які розглядають digital agriculture, smart farming і Agriculture 4.0 як складні соціально-технічні процеси, що потребують міждисциплінарного підходу [2]. Науковці наголошують, що цифровізація в аграрній сфері не може зводитися лише до впровадження техніки або програмного забезпечення, адже її результативність залежить від інституційного середовища, управлінських практик, цифрової готовності підприємств і здатності працівників використовувати нові інструменти.

Питання відповідального впровадження інновацій у сільському господарстві розглянуто у праці D. C. Rose та J. Chilvers «Agriculture 4.0: Broadening Responsible Innovation in an Era of Smart Farming» [3]. Автори зазначають, що розвиток Agriculture 4.0 має супроводжуватися оцінюванням не лише економічних переваг, а й потенційних ризиків, зокрема соціальної нерівності, залежності фермерів від

технологічних платформ, втрати контролю над даними та екологічних наслідків інтенсивного використання технологій. Такий підхід є важливим для аграрних підприємств України, оскільки в умовах невизначеності інноваційні рішення мають бути не тільки ефективними, а й стійкими, безпечними та адаптованими до реальних можливостей підприємства.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із роллю цифрових технологій у формуванні аграрної політики та підвищенні ефективності управління на рівні держави й підприємств. У звіті OECD «Digital Opportunities for Better Agricultural Policies» зазначено, що цифрові інновації можуть зменшувати інформаційні розриви, підвищувати точність управлінських рішень, покращувати моніторинг і знижувати трансакційні витрати в аграрному секторі [4,5]. Це підтверджує доцільність розгляду цифровізації як інструменту не лише виробничого, а й управлінського розвитку аграрних підприємств [6].

Вітчизняні дослідження також акцентують увагу на тому, що цифрова трансформація українських аграрних підприємств має значний потенціал, але її поширення стримується фінансовими, кадровими, інфраструктурними та організаційними бар'єрами [7; 8]. У сучасних умовах невизначеності ці бар'єри посилюються, тому особливо важливим стає формування такої системи управління інноваційним розвитком, яка дозволяє поетапно впроваджувати цифрові рішення, оцінювати їх ефективність, контролювати ризики та забезпечувати адаптацію підприємства до змін.

Незважаючи на значну кількість досліджень, недостатньо розкритим залишається питання саме управлінського забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств в умовах одночасного впливу цифровізації та невизначеності. Більшість праць зосереджується або на технологічних аспектах smart farming, або на загальних перевагах цифрової трансформації. Водночас потребують подальшого дослідження питання вибору управлінських інструментів, оцінювання ризиків, поетапного впровадження цифрових інновацій та формування адаптивної моделі управління аграрним підприємством.

Метою статті є дослідження особливостей управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в умовах цифровізації та невизначеності, а також обґрунтування управлінських підходів до впровадження цифрових інновацій у діяльність аграрного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в умовах цифровізації доцільно розглядати як комплексний процес, що охоплює не лише впровадження нових технологій, а й

зміну управлінської логіки підприємства. Якщо традиційна модель управління переважно спиралася на виробничий досвід, сезонні закономірності та оперативне реагування на проблеми, то цифрова модель передбачає використання даних, прогнозування, автоматизований контроль, оцінювання ризиків і швидке коригування управлінських рішень. У наукових дослідженнях зазначається, що цифрові технології стають не допоміжним інструментом, а одним із ключових чинників інноваційного розвитку аграрних підприємств, оскільки змінюють техніко-технологічну основу виробництва, підходи до планування, моніторингу й прийняття рішень [9].

В умовах невизначеності цифровізація набуває особливого значення, оскільки аграрні підприємства стикаються з ризиками, які важко повністю передбачити: кліматичними коливаннями, змінами цін на ресурси, нестабільністю логістики, дефіцитом кадрів, воєнними загрозами, фінансовими обмеженнями та змінами державної політики. У таких умовах інноваційний розвиток має бути не разовим проєктом, а безперервним управлінським процесом, що передбачає поетапне впровадження цифрових рішень, оцінювання їх економічного ефекту та адаптацію до реальних можливостей підприємства. У Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року наголошено на необхідності модернізації аграрного сектору, розвитку інновацій, цифровізації, знань і технологічного оновлення [6].

Основними напрямками цифровізації аграрних підприємств є точне землеробство, супутниковий і дрон-моніторинг, GPS/GNSS-навігація, системи управління технікою, цифровий облік земельного банку, карти врожайності, сенсори вологості ґрунту, автоматизоване управління внесенням добрив і засобів захисту рослин, ERP- та CRM-системи, електронний документообіг, аналітика великих даних і штучний інтелект. Дослідники Н. Коваленко, О. Юрченко та Т. Пауліна серед цифрових інструментів аграрних підприємств виділяють телеметрію, контрольований трафік, монітори врожайності, карти врожайності, технології змінної норми, датчики культури, автоматичне наведення GPS/GNSS, супутникові й дрон-зображення, інструменти цифрового управління пасовищами та роботизовані системи [10].

Для аграрного підприємства управлінська цінність цифрових технологій полягає в тому, що вони дають змогу перейти від інтуїтивного управління до data-driven management, тобто управління на основі даних. Наприклад, карти врожайності дозволяють виявити слабкі ділянки поля; сенсори вологості допомагають оптимізувати зрошення; дрони забезпечують оперативний

моніторинг стану посівів; системи точного внесення ресурсів зменшують перевитрати добрив і засобів захисту рослин; ERP-системи забезпечують контроль витрат, запасів, техніки, персоналу та фінансових потоків. У праці S. Wolfert, L. Ge, C. Verdouw та M. J. Bogaardt підкреслено, що Big Data у smart farming впливають не лише на виробництво, а й на весь агропродовольчий ланцюг, створюючи нові можливості для прогнозування, оперативного управління та зміни бізнес-моделей [1].

Таблиця 1

Напрями цифровізації аграрних підприємств та їх управлінський ефект

Напрямок цифровізації	Приклади цифрових інструментів	Управлінський ефект для підприємства	Основні ризики впровадження
Точне землеробство	GPS/GNSS-навігація, карти врожайності, змінні норми внесення добрив	Оптимізація використання ресурсів, зменшення витрат, підвищення продуктивності	Висока вартість обладнання, потреба у фахівцях
Моніторинг посівів	Дрони, супутникові знімки, сенсори стану культур	Швидке виявлення проблем, контроль стану полів, прогнозування врожайності	Недостатня якість даних, залежність від програмного забезпечення
Управління технікою	Телеметрія, системи контролю пального, автоматичне водіння	Зменшення простоїв, контроль витрат пального, підвищення дисципліни використання техніки	Технічні збої, потреба в сервісному обслуговуванні
Управління бізнес-процесами	ERP-системи, електронний документообіг, CRM, цифровий облік запасів	Прозорість управління, контроль витрат, швидша підготовка управлінських рішень	Опір персоналу, складність інтеграції в наявні процеси
Аналітика та прогнозування	Big Data, штучний інтелект, цифрові моделі прогнозування	Перехід до управління на основі даних, прогнозування ризиків і результатів	Кіберризики, проблема захисту та власності даних

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 9; 10].

Як видно з табл. 1, цифровізація аграрного підприємства має не лише технологічний, а й управлінський зміст. Кожен цифровий інструмент повинен розглядатися не сам по собі, а через його вплив на прийняття управлінських рішень, економію ресурсів, зниження ризиків, підвищення контрольованості

процесів і конкурентоспроможність підприємства. Саме тому управління інноваційним розвитком має включати попередню діагностику потреб підприємства, вибір пріоритетних цифрових рішень, оцінювання вартості впровадження, підготовку персоналу, тестування технології, аналіз результатів і масштабування успішних рішень.

Окремої уваги потребують бар'єри, які стримують інноваційний розвиток аграрних підприємств в умовах цифровізації. До основних перешкод належать фінансові, кадрові, організаційні, технологічні та інформаційні обмеження. Фінансовий бар'єр проявляється у високій вартості цифрового обладнання, програмного забезпечення, технічного обслуговування та навчання персоналу. Для багатьох малих і середніх аграрних підприємств саме нестача інвестиційних ресурсів є головною причиною повільного впровадження інновацій.

Кадровий бар'єр пов'язаний із недостатнім рівнем цифрових компетентностей працівників і керівників підприємств. Навіть за наявності сучасних технологій їх ефективність може залишатися низькою, якщо персонал не вміє правильно збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття управлінських рішень. Тому важливою умовою цифрової трансформації є не лише технічне оновлення, а й системне навчання працівників, розвиток цифрової культури та формування готовності персоналу до змін.

Організаційні бар'єри виникають тоді, коли цифрові рішення впроваджуються без попередньої зміни бізнес-процесів. У такому випадку технології можуть існувати окремо від реальної системи управління підприємством і не давати очікуваного ефекту. Наприклад, якщо дані з GPS-моніторингу, карт врожайності або ERP-систем не використовуються під час планування витрат, контролю ресурсів чи оцінювання результатів діяльності, цифровізація перетворюється лише на формальне оновлення.

Технологічні бар'єри пов'язані з проблемами доступу до якісного інтернету, сумісності різних цифрових платформ, захисту даних, кібербезпеки та технічного обслуговування обладнання. Для аграрних підприємств, які працюють у сільській місцевості, ці проблеми можуть суттєво ускладнювати використання цифрових інструментів. Водночас інформаційний бар'єр проявляється у недостатній обізнаності керівників щодо можливостей цифрових технологій, їх економічної ефективності та практичних переваг.

Подолання зазначених бар'єрів потребує системного управлінського підходу. Доцільно починати цифрову трансформацію з діагностики наявних проблем підприємства, визначення найбільш витратних або ризикованих процесів,

оцінювання цифрової готовності персоналу та вибору тих інновацій, які можуть дати швидкий і вимірюваний результат. Такий підхід дозволяє зменшити ризик неефективних інвестицій і поступово сформувати основу для глибшої цифрової трансформації аграрного підприємства.

У процесі цифрової трансформації аграрні підприємства стикаються з низкою бар'єрів, які можуть стримувати інноваційний розвиток і знижувати ефективність впровадження цифрових рішень. До таких перешкод належать фінансові, кадрові, організаційні, технологічні та інформаційні обмеження. Їх подолання потребує системного управлінського підходу, який поєднує поетапне впровадження інновацій, навчання персоналу, адаптацію бізнес-процесів, розвиток цифрової інфраструктури та оцінювання економічної доцільності цифрових рішень (рис. 1).



Рис. 1 Бар'єри цифровізації аграрних підприємств та напрями їх подолання

Джерело: розроблено авторами на основі [7; 8; 10; 11].

Як видно з рис. 1, цифровізація аграрних підприємств потребує не лише технологічного оновлення, а й комплексної управлінської підготовки. Найбільш результативним є поступовий підхід, за якого підприємство спочатку визначає ключові проблеми, оцінює власні ресурси та цифрову готовність, а потім обирає ті

інновації, які можуть забезпечити найшвидший практичний ефект. Такий підхід дозволяє зменшити ризики невдалого впровадження, уникнути неефективних витрат і забезпечити реальну інтеграцію цифрових інструментів у систему управління підприємством.

Водночас не кожне аграрне підприємство може одночасно впровадити повний комплекс цифрових технологій. Для малих і середніх підприємств доцільним є поетапний підхід, за якого насамперед впроваджуються ті інструменти, що швидше дають практичний результат: цифровий облік земельного банку, контроль пального, електронний документообіг, моніторинг посівів за допомогою супутникових сервісів або дронів, базова фінансова аналітика. Лише після цього підприємство може переходити до складніших рішень, таких як ERP-системи, штучний інтелект, прогнозні моделі, роботизовані системи або повноцінна інтеграція даних у єдину цифрову платформу.



Рис. 2 Модель управління інноваційним розвитком аграрного підприємства в умовах цифровізації та невизначеності

Джерело: розроблено автором на основі [1; 8; 10].

Запропонована модель показує, що інноваційний розвиток аграрного підприємства не повинен починатися з купівлі технології. Першим етапом має бути управлінська діагностика: які саме проблеми має підприємство, де виникають найбільші втрати, які процеси потребують автоматизації, які ресурси використовуються неефективно. Наприклад, якщо основною проблемою є перевитрати пального, доцільно починати з телеметрії та контролю техніки; якщо підприємство має нестабільну врожайність на різних ділянках поля – з карт врожайності та агрохімічного аналізу; якщо управлінські рішення приймаються із запізненням – з цифрового обліку, ERP або аналітичних панелей.

Окремої уваги потребує управління ризиками цифровізації. У процесі впровадження інновацій аграрні підприємства можуть зіткнутися з фінансовими, кадровими, технологічними, інформаційними та організаційними бар'єрами. За даними дослідження Коваленко, Юрченко та Пауліної, серед загальних перешкод цифровізації аграрного виробництва виділяються високі початкові інвестиції, витрати на обслуговування, обмежена кількість практичних сценаріїв використання, складність застосування, високі вимоги до навичок оператора, недовіра до алгоритмів і технологічний ризик [10]. Тому важливо, щоб цифровізація не нав'язувалася підприємству як формальний тренд, а була економічно обґрунтованою та відповідала його виробничим, фінансовим і кадровим можливостям.

З позиції управління інноваційним розвитком найбільш доцільним є формування адаптивної моделі цифрової трансформації. Її сутність полягає в тому, що підприємство не впроваджує всі інновації одночасно, а формує портфель цифрових проєктів із різним рівнем складності, вартості та очікуваного ефекту. До першого рівня можна віднести базову цифровізацію обліку й контролю; до другого – цифрові інструменти виробничого моніторингу; до третього – інтегровані системи управління; до четвертого – прогнозну аналітику, штучний інтелект і автоматизовані рішення. Такий підхід дозволяє зменшити ризик невдалих інвестицій і поступово підвищувати цифрову зрілість підприємства.

Важливим елементом інноваційного управління є також кадрове забезпечення. Навіть найсучасніші цифрові рішення не дадуть очікуваного результату, якщо персонал не вміє їх використовувати або сприймає як загрозу. Тому цифрова трансформація має супроводжуватися навчанням працівників, зміною посадових інструкцій, формуванням нових компетентностей, залученням консультантів, агрономів-аналітиків, ІТ-фахівців і менеджерів цифрових проєктів. У дослідженнях щодо агробізнесу 4.0 підкреслюється, що готовність аграрних

підприємств до інновацій залежить не лише від наявності технологій, а й від організаційної спроможності, управлінської культури та здатності підприємства адаптуватися до цифрового середовища [8].

Отже, цифровізація в аграрній сфері є не просто технічним оновленням, а стратегічним напрямом інноваційного розвитку. Її результативність залежить від того, наскільки керівництво підприємства здатне поєднати технологічні можливості з економічним обґрунтуванням, управлінням ризиками, підготовкою персоналу та довгостроковою стратегією розвитку. В умовах невизначеності саме така модель управління дозволяє аграрним підприємствам підвищувати стійкість, знижувати витрати, покращувати якість рішень і формувати конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в умовах цифровізації та невизначеності має розглядатися як системний процес, який поєднує технологічне оновлення, управлінську адаптивність, оцінювання ризиків і розвиток цифрових компетентностей персоналу. Цифрові технології в аграрній сфері виконують не лише виробничу, а й управлінську функцію, оскільки забезпечують збір, обробку й аналіз даних, необхідних для прийняття більш точних і своєчасних рішень.

Визначено, що найбільш перспективними напрямками цифровізації аграрних підприємств є точне землеробство, моніторинг посівів за допомогою дронів і супутникових знімків, GPS/GNSS-навігація, телеметрія техніки, цифровий облік ресурсів, ERP-системи, аналітика великих даних і штучний інтелект. Їх використання сприяє зниженню витрат, оптимізації ресурсів, підвищенню врожайності, покращенню контролю за виробничими процесами та зростанню конкурентоспроможності підприємств.

Обґрунтовано, що в умовах невизначеності цифрові інновації доцільно впроваджувати поетапно: від базового цифрового обліку й контролю до складних інтегрованих систем управління та прогнозової аналітики. Такий підхід дозволяє зменшити фінансові ризики, врахувати кадрові та організаційні можливості підприємства, протестувати ефективність технологій і поступово масштабувати успішні рішення.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропонована модель управління інноваційним розвитком може бути використана аграрними підприємствами для вибору цифрових інструментів, планування інноваційних проєктів, оцінювання ризиків і формування стратегії цифрової трансформації.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання економічної ефективності цифрових інновацій в аграрних підприємствах з урахуванням їх масштабу, спеціалізації, рівня цифрової готовності та умов зовнішньої невизначеності.

Список використаної літератури

1. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M. J. Big Data in Smart Farming – A review. *Agricultural Systems*. 2017. Vol. 153. P. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agry.2017.01.023>
2. Klerkx L., Jakku E., Labarthe P. A review of social science on digital agriculture, smart farming and Agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. *NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences*. 2019. Vol. 90–91. Article 100315. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315>
3. Rose D. C., Chilvers J. Agriculture 4.0: Broadening Responsible Innovation in an Era of Smart Farming. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2018. Vol. 2. Article 87. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2018.00087>
4. OECD. *Digital Opportunities for Better Agricultural Policies*. Paris : OECD Publishing, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/571a0812-en>
5. FAO. *The Future of Food and Agriculture – Drivers and Triggers for Transformation*. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022. DOI: <https://doi.org/10.4060/cc0959en>
6. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1163-2024-%D1%80> (дата звернення: 17.06.2026).
7. Bondarenko S., Yesyp A. Challenges and opportunities of digital transformation for small and medium-sized agricultural enterprises in Ukraine. *Scientific Bulletin of International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies*. 2025. Vol. 4, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-2-6>
8. Kucher L., Kucher A., Khareba V., Demydchuk L., Skhidnytska H. Development of innovation activities of agrarian enterprises: towards agribusiness 4.0. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9, No. 4. P. 252–286. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11>
9. Шерстюк О. В. Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток аграрних підприємств: техніко-технологічний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 276–281. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-276-281>
10. Коваленко Н. В., Юрченко О. А., Пуаліна Т. К. Цифровізація бізнес-процесів аграрних підприємств: технології та інструменти. *Наукові записки Львів-*

ського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2024. Вип. 40. С. 309–316. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11083317>

11. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90>.

12. Резнік Н.П. Методика економічної оцінки інвестиційної привабливості. Н.П. Резнік. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. №1. С. 87-91.

13. Резнік Н.П. Особливості лізингового інвестування сільського господарства. Вісник аграрної науки. 2011. № 11. С. 72-73.

14. Yarmoliuk, A. V., & Reznik N. P. (2021). Use of investment strategies of risk management of agricultural products on the stock exchange market. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 1(33), 1–4. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032021/7392.

15. Kompanets, K. et al. (2026). Innovation Models for Management of Human Capital in Conditions of Instability. In: El Khoury, R. (eds) *Business Models of the Future. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 238. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-85398-2_71.

References

1. Wolfert, S., Ge, L., Verdouw, C., & Bogaardt, M. J. (2017). Big Data in smart farming. A review. *Agricultural Systems*, 153, 69–80. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2017.01.023>.

2. Klerkx, L., Jakku, E., & Labarthe, P. (2019). A review of social science on digital agriculture, smart farming and Agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. *NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences*, 90–91, Article 100315. <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315>.

3. Rose, D. C., & Chilvers, J. (2018). Agriculture 4.0: Broadening responsible innovation in an era of smart farming. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 2, Article 87. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2018.00087>.

4. OECD. (2019). *Digital opportunities for better agricultural policies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/571a0812-en>.

5. FAO. (2022). *The future of food and agriculture – Drivers and triggers for transformation*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://doi.org/10.4060/cc0959en>.

6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *On approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025–2027: Order No. 1163-r, November 15, 2024*. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1163-2024-%D1%80>.

7. Bondarenko, S., & Yesyp, A. (2025). Challenges and opportunities of digital transformation for small and medium-sized agricultural enterprises in Ukraine. *Scientific Bulletin of International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies*, 4(2). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-2-6>.
8. Kucher, L., Kucher, A., Khareba, V., Demydchuk, L., & Skhidnytska, H. (2023). Development of innovation activities of agrarian enterprises: Towards agribusiness 4.0. *Agricultural and Resource Economics*, 9(4), 252–286. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11>.
9. Sherstiuk, O. V. (2025). The impact of digital technologies on the innovative development of agricultural enterprises: Technical and technological aspect. *Biznes Inform*, 6, 276–281. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-276-281> [in Ukrainian].
10. Kovalenko, N. V., Yurchenko, O. A., & Pualina, T. K. (2024). Digitalization of business processes of agricultural enterprises: Technologies and tools. *Naukovi Zapysky Lvivskoho Universytetu Biznesu ta Prava. Seriiia Ekonomichna. Seriiia Yurydychna*, 40, 309–316. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11083317> [in Ukrainian].
11. Horobets, N. M., Khomiakova, D. O., & Strykovska, D. O. (2021). Prospects for the use of digital technologies in the activities of agricultural enterprises. *Efektivna Ekonomika*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90> [in Ukrainian].
12. Reznik N.P. Methodology of economic assessment of investment attractiveness. N.P. Reznik. Formation of market relations in Ukraine. 2011. №1. P. 87-91.
13. Reznik, N.P. (2011). Peculiarities of leasing investment in agriculture. *Visnyk ahrarnoi nauky*. № 11. P. 72-73.
14. Yarmoliuk, A. V., & Reznik N. P. (2021). Use of investment strategies of risk management of agricultural products on the stock exchange market. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 1(33), 1–4. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032021/7392.
15. Kompanets, K. et al. (2026). Innovation Models for Management of Human Capital in Conditions of Instability. In: El Khoury, R. (eds) *Business Models of the Future. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 238. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-85398-2_71.

Надходження рукопису до журналу: 09.05.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 11.06.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.16>

УДК 336.64:338.43

Наталія ТАНКЛЕВСЬКА,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів підприємства
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: 0000-0003-2906-4051
email: ntanklevska@gmail.com

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЇХНЬОЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація

Актуальність теми. Досліджується проблема забезпечення фінансової стійкості українських аграрних підприємств як стратегічного імперативу національної продовольчої, економічної та безпекової стійкості, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. У дослідженні обґрунтовано, що традиційні інструменти оцінювання фінансової стійкості є недостатніми для аграрного сектору через притаманні йому специфічні ризики: тривалі виробничі цикли, високу капіталомісткість, структурно нерівномірні грошові потоки, зумовлені сезонністю, залежність від кліматичних умов і нестабільних світових товарних ринків, а також посилені війною логістичні шоки. Основна гіпотеза полягає в тому, що фінансова стійкість є не лише ретроспективним показником, а й динамічною здатністю та проактивним стратегічним ресурсом, який формує фундаментальну основу системи фінансової безпеки підприємства.

Метою статті є обґрунтування ролі фінансової стійкості як системоутворюючого елемента фінансової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу та розроблення практичних рекомендацій щодо її зміцнення.

Методи дослідження передбачає критичний аналіз існуючих теоретичних підходів, ідентифікацію галузевих внутрішніх і зовнішніх детермінант фінансової стійкості (зокрема структури активів, державної підтримки, кліматичних та валютних ризиків), а також концептуальну адаптацію діагностичних інструментів.

Отримані результати. Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому: концептуальному переосмисленні фінансової стійкості не як ретроспективного індикатора, а як динамічної здатності та проактивного стратегічного ресурсу, що становить фундаментальну основу системи фінансової безпеки підприємства; запропонуванні концептуальної схеми модифікації Z-моделі з урахуванням сезонності грошових потоків, специфіки структури активів та впливу державної підтримки; розробленні оригінальної графічної циклічної моделі, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки між загрозами, фінансовими показниками, рівнем безпеки та коригувальними управлінськими діями; а також запропонуванні адаптованої системи фінансових коефіцієнтів, пристосованої до специфіки аграрного бізнесу.

Ключовим результатом дослідження є запропонована система адаптованих фінансових коефіцієнтів (зокрема показників рентабельності з урахуванням державних субсидій та коефіцієнта фінансової стійкості, що враховує довгострокові зобов'язання), розроблена відповідно до особливостей аграрного бізнесу. Стаття суттєво розвиває науковий дискурс шляхом де-

монстрації обмеженості класичних моделей прогнозування банкрутства (зокрема моделі Альтмана) для аграрного сектору та пропозиції концептуальної схеми їх адаптації (умовна модель Zagr) з урахуванням державної підтримки, специфіки активів та екзогенних ризиків. Крім того, у дослідженні розроблено оригінальну графічну циклічну модель, яка візуалізує причинно-наслідковий зв'язок між зовнішніми та внутрішніми загрозами, погіршенням ключових фінансових показників, подальшим зниженням рівня фінансової безпеки та механізмом зворотного зв'язку у вигляді управління рішень.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що запропонована модель підкреслює необхідність проактивного та інтегрованого управління. На основі проведеного аналізу у статті сформульовано комплекс рекомендацій, структурованих за стратегічним, операційним і контрольним рівнями управління.

Висновки. Отримані результати підтверджують, що зміцнення фінансової стійкості потребує комплексного підходу, який поєднує фінансові, операційні та ризик-орієнтовані інструменти управління з урахуванням галузевої специфіки. У контексті даного дослідження фінансова стійкість розглядається як фінансова резильєнтність, тобто динамічна здатність аграрних підприємств протистояти воєнним шокам, адаптуватися до порушених логістичних ланцюгів та нестабільних ринкових умов і забезпечувати довгострокову життєздатність. Встановлено, що фінансова стійкість є фундаментальною основою фінансової безпеки та довгострокового функціонування аграрних підприємств, забезпечуючи їх платоспроможність та безперервність діяльності в умовах підвищених ризиків. З огляду на притаманні галузі сезонність, специфічну структуру активів та залежність від державної підтримки, пряме застосування універсальних фінансових моделей є недостатньо ефективним. Підвищення фінансової стійкості має ґрунтуватися на узгодженому комплексі фінансових, економічних та управлінських заходів, які спільно формують надійну систему захисту підприємства. Водночас необхідним є перехід від ретроспективної діагностики до проактивного сценарного моделювання ризиків. Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення галузевих стандартів фінансової стійкості, оцінювання впливу цифровізації (AgriTech, FinTech), дослідження нових фінансових інструментів та моделювання сценаріїв післявоєнного відновлення агробізнесу на деокупованих територіях.

Ключові слова: фінансова стійкість, фінансова резильєнтність, аграрне підприємство, фінансова безпека, управління ризиками, Z-модель.

UDC 336.64:338.43

Nataliya TANKLEVSKA,
Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Professor of the Department of Economics and Business Finance
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-2906-4051
email: ntanklevska@gmail.com

FINANCIAL STABILITY OF AGRICULTURAL BUSINESS ENTITIES AS AN ELEMENT OF ITS FINANCIAL SECURITY

Abstract. This scientific article investigates the critical problem of ensuring the financial stability of Ukrainian agricultural enterprises, a strategic imperative for national food, economic, and

security resilience, especially under wartime conditions and during post-war recovery. The study argues that conventional financial stability assessment tools are insufficient for the agricultural sector due to its unique risks: long production cycles, high capital intensity, structurally uneven cash flows driven by seasonality, dependence on climate and on volatile global commodity markets, and exacerbated wartime logistical shocks. The core hypothesis posits that financial stability is not merely a retrospective indicator but a dynamic capability and a proactive strategic resource, forming the fundamental foundation of an enterprise's financial security system.

The purpose of the article is to substantiate the role of financial stability as a system-forming element of financial security for agricultural business entities and to develop practical recommendations to strengthen it.

The methodology involves a critical analysis of existing theoretical approaches, the identification of industry-specific internal and external determinants of stability (e.g., asset structure, state subsidies, climate, and exchange rate risks), and the conceptual adaptation of diagnostic tools.

Results. The scientific novelty of the obtained results is as follows: the conceptual reimagining of financial stability not as a retrospective indicator but as a dynamic capability and a proactive strategic resource, which constitutes the fundamental foundation of an enterprise's financial security system; proposal of a conceptual scheme for modifying the Z-model to account for seasonality of cash flows, asset structure specificity, and the impact of state support; development of an original graphical cyclical model mapping causal relationships among threats, financial indicators, security levels, and corrective management actions; and proposal of an adapted system of financial ratios tailored to agricultural business specifics.

A key outcome is the proposed system of adapted financial ratios (e.g., profitability, including subsidies, and a financial stability ratio considering long-term liabilities) tailored to the specifics of agricultural businesses. The article significantly advances the field by demonstrating the limitations of classical bankruptcy forecasting models (like Altman's Z-score) in an agricultural context and proposing a conceptual scheme for their adaptation (a conditional Z_{agr} model) to account for state support, asset specificity, and exogenous risks. Furthermore, the study develops an original graphical cyclical model that visually maps the causal relationship among external/internal threats, the deterioration of key financial indicators, the resulting decline in financial security, and the corrective feedback loop of management decisions.

Practical value of the study. This model underscores the necessity of proactive, integrated management. Based on this analysis, the article formulates a comprehensive set of recommendations structured across strategic, operational and control levels.

Conclusions. The findings confirm that strengthening financial stability requires an integrated approach that combines financial, operational, and risk-management instruments, with due regard for sectoral specifics. In the context of this study, financial stability is understood as financial resilience, the dynamic capacity of agricultural enterprises to withstand wartime shocks, adapt to disrupted logistics and volatile markets, and ensure long-term viability. Financial stability is established as the foundational pillar of financial security and long-term viability of agricultural enterprises, underpinning their solvency and operational continuity amid elevated risks. Given the industry's inherent seasonality, asset structure, and dependence on state support, the direct application of universal financial models proves inadequate. Effective stability enhancement rests upon a coordinated set of financial, economic, and managerial actions that together create a robust protective framework. A critical shift is required from retrospective diagnostics toward proactive risk-scenario modeling. Promising directions for future research include developing industry stability standards, assessing the impact of digitalization (AgriTech, FinTech), exploring new financing instruments, and modeling post-conflict recovery scenarios for agribusiness in de-occupied territories.

Keywords: *financial stability, financial resilience, agricultural enterprise, financial security, risk management, adapted coefficients, Z-model.*

Вступ. Агропромисловий комплекс України є стратегічним фактором забезпечення продовольчої, економічної та національної безпеки, особливо в умовах воєнного стану та майбутньої відбудови держави. Як основа продовольчої незалежності й провідна експортна галузь, він становить фундамент економічної стійкості країни. Проте специфіка аграрного виробництва, зокрема довгі виробничі цикли, висока капіталомісткість, значна залежність від природно-кліматичних умов, а також чутливість до коливань світових цін і логістичних перебоїв, які посилюються через війну, робить діяльність суб'єктів аграрного сектору економіки надзвичайно ризикованою.

У сучасних умовах ключовою проблемою є низька фінансова стійкість багатьох аграрних підприємств, що ставить під загрозу не лише їхню виживаність, а й стабільність усієї галузі та національну безпеку. Причинами цього є неефективне управління капіталом, надмірна залежність від короткострокових кредитів, дефіцит власних оборотних коштів, а також нездатність протистояти воєнним шокам, таким як логістичні перебої, руйнація інфраструктури чи втрата активів. Це призводить до втрати ліквідності, зростання боргових зобов'язань і реального ризику банкрутства. Тому розробка ефективних механізмів підвищення фінансової стійкості аграрного сектору, як динамічної здатності до резилієнтності, є нагальним науковим і практичним завданням для збереження його життєздатності та виконання стратегічної місії під час кризи й відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансової стійкості підприємств, зокрема в аграрному секторі, неодноразово розглядалася як українськими, так і міжнародними дослідниками. Значний внесок у розкриття цього поняття зробили С.В. Андрос [1], Е.В. Камишнікова [2], В.В.Лойко, Д.М. Лойко, Д.В. Лех [4], М.О. Кравченко [3], О. П. Павленко [7], Herman E. та Zsido K. [6]. Проте сучасна реальність, з її глибокою трансформацією аграрного сектору, вираженою сезонністю виробництва, надзвичайною мінливістю ринків і посиленням зовнішніх ризиків, вимагає оновлення теоретичних підходів і практичних інструментів забезпечення фінансової стійкості. Саме це зумовлює актуальність цього дослідження та необхідність глибшого наукового осмислення проблеми.

Метою статті є обґрунтування ролі фінансової стійкості як системоутворюючого елемента фінансової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу та розробка практичних рекомендацій щодо її зміцнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі спостерігається плюралізм підходів до визначення фінансової стійкості, які акцентують різні її аспекти та функціональне призначення. Науковий напрям (представлений, зокрема, працями С.В. Андрос [1]) актуалізує структурно-

капітальний вимір, при цьому фінансова стійкість виводиться з оптимальної пропорції між власними та залученими джерелами фінансування. Така оптимізація розглядається як основа фінансової незалежності та мінімізації боргових ризиків. У свою чергу, Камишнікова Е. В. [2] належить до числа дослідників, які розглядають фінансову стійкість через призму платоспроможності та здатності виконувати зобов'язання, пропонуючи оцінювати її за показниками ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності, що відповідає ядру операційно-платіжного підходу. Кравченко М. О. та Леонтовська М. А. [3] трактують фінансову стійкість підприємств як інтегральну характеристику, що поєднує здатність до своєчасного виконання зобов'язань (операційно-платіжний аспект) із раціональним співвідношенням власного та позикового капіталу (структурно-капітальний аспект). Такий підхід дозволяє оцінювати стійкість через систему показників ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності, що є особливо важливим для підприємств із високим рівнем інвестиційних ризиків та інноваційної активності.

Окремий підхід (наприклад, у роботах Н.А. Мамонтової [5]) зосереджується на результативному та фінансово-поточному аспектах. При цьому фінансова стійкість ідентифікується через стабільне генерування позитивного фінансового результату (перевищення доходів над витратами), ефективне управління платіжними потоками та гарантовану безперебійність операційної діяльності. Деякі автори (Herman E. та Zsido K. [6]) пропонують ширше стратегічне бачення, трактуючи фінансову стійкість як динамічну здатність підприємства до збалансованого розвитку в умовах зовнішньої нестабільності, яка включає підтримання балансу між ресурсами та зобов'язаннями, формування довіри інвесторів і кредиторів, а також збереження можливості самофінансування.

Науковиці Павленко О.П. та Кожушко Д.В. [7] застосували інтегративне трактування фінансової стійкості з домінуванням стратегічного підходу, як здатності підприємства зберігати фінансову рівновагу, своєчасно виконувати зобов'язання, підтримувати оптимальну структуру капіталу та забезпечувати розширене відтворення в умовах змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Також доцільно при трактуванні поняття «фінансова стійкість підприємства» застосовувати комплексний (інтегративний) підхід, який поєднує фінансовий, адаптаційний та стратегічний аспекти, розглядаючи фінансову стійкість як основу збалансованого розвитку підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища [8, 9].

Фінансова стійкість суб'єктів аграрного бізнесу формується під впливом унікальних галузевих умов, що детермінують її підвищену значущість і комплексний характер. До ключових особливостей належать висока циклічність і сезонність операцій, залежність від природно-кліматичних факторів, тривалі виробничі періоди та волатильність кон'юнктури світових товарних ринків. У сукупності ці чинники обумовлюють структурну нерівномірність формування грошових потоків,

що створює системні складнощі в підтриманні поточної ліквідності, платоспроможності та формуванні необхідного обсягу власних оборотних коштів. Капіталомісткість модернізації виробничо-технологічної бази та логістичної інфраструктури посилює фінансову чутливість господарств до зовнішніх шоків.

У подібних умовах фінансова стійкість трансформується з пасивного показника стану в активний стратегічний ресурс і динамічну здатність. Вона забезпечує операційну життєздатність шляхом подолання сезонних касових розривів, фінансування посівних кампаній і збору врожаю, адаптації до несприятливих змін у зовнішньому середовищі та збереження довгострокової конкурентоспроможності. Критичним фактором виступає оптимальне управління структурою капіталу, оскільки надмірна залежність від короткострокових позикових джерел на тлі цінової чи врожайної нестабільності істотно підвищує ризик втрати фінансової рівноваги та автономії.

Необхідним компонентом системи забезпечення стійкості є комплексне управління галузевими ризиками: погодними (агрокліматичними), ринковими (ціновими), кредитними, технологічними та біологічними. Підвищення рівня резистентності досягається через синергію інструментів фінансового захисту (страхування, ф'ючерсні контракти), стратегічну диверсифікацію виробництва і збуту, структурну оптимізацію активів та впровадження цифрових рішень для моніторингу й прогнозування.

Таким чином, для аграрного сектору фінансова стійкість виконує роль не стільки ретроспективного індикатора, скільки фундаментальної передумови безперервності виробничо-господарської діяльності, кризової адаптивності та інвестиційної привабливості. Цілеспрямовано сформована система управління нею стає механізмом ефективної алокації ресурсів, забезпечення стабільного розвитку та зміцнення економічної безпеки в середовищі підвищеної невизначеності.

Фінансову стійкість доцільно розглядати як динамічну здатність підприємства протистояти негативним впливам і функціонувати стабільно в довгостроковій перспективі. Саме ця здатність є ключовою основою для досягнення фінансової безпеки. Взаємозв'язок між загрозами, стійкістю, безпекою та управлінськими діями може бути візуалізований у вигляді замкненої циклічної моделі. Для ілюстрації механізму впливу загроз на фінансовий стан доцільно використовувати графічну модель, що відображає причинно-наслідкові зв'язки між основними елементами. У межах цієї моделі загрози (макроекономічні, ринкові, фінансові, операційні) впливають на ключові показники фінансової стійкості підприємства, зокрема коефіцієнти ліквідності, автономії, рентабельності та фінансового левериджу. Погіршення зазначених показників призводить до зниження рівня фінансової безпеки та підвищення ризику втрати стабільності функціонування (рис.1).

Важливим елементом моделі є зворотний зв'язок, який реалізується через управлінські рішення. Своєчасне коригування фінансової політики, оптимізація структури капіталу, управління витратами та ризиками дозволяють нейтралізувати або мінімізувати негативний вплив загроз, відновлюючи фінансову стійкість і запобігаючи подальшому погіршенню фінансової безпеки підприємства.

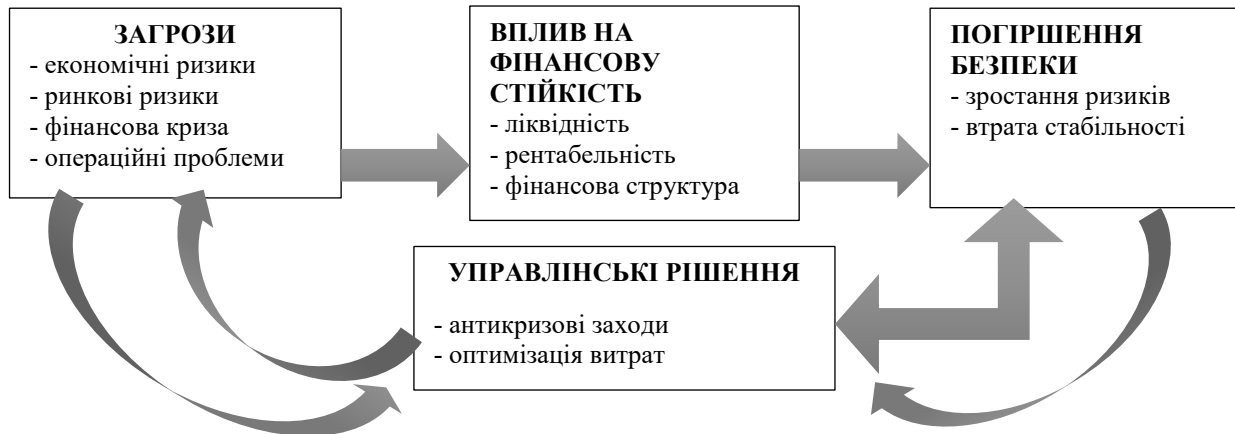


Рис. 1 Графічна модель впливу загроз на фінансову стійкість і фінансову безпеку підприємства

Джерело: складено за даними [10]

Запропонована графічна модель наочно відображає причинно-наслідковий зв'язок між дією внутрішніх і зовнішніх загроз, змінами ключових показників фінансової стійкості та рівнем фінансової безпеки підприємства. Встановлено, що негативний вплив загроз призводить до погіршення ліквідності, рентабельності та фінансової структури, що, своєю чергою, підвищує ризики втрати стабільності функціонування. Наявність зворотного зв'язку у вигляді управлінських рішень забезпечує можливість своєчасної нейтралізації загроз, коригування фінансової політики та відновлення фінансової стійкості, що підкреслює ключову роль системи управління у забезпеченні фінансової безпеки підприємства.

Фінансова стійкість аграрного сектора формується під впливом унікального набору чинників, що впливають із біологічної та сезонної природи виробництва. Ці детермінанти визначають межі фінансової безпеки та диктують особливі вимоги до управління капіталом.

1. Внутрішні детермінанти, тобто внутрішні чинники, які піддаються прямому управлінському впливу та формують «запас міцності» підприємства:

- Структура активів. Специфікою агробізнесу є висока частка довгострокових активів (земля, багаторічні насадження, сільськогосподарська техніка, елеватори), що спричиняє низьку мобільність майна, і як наслідок, велика частка капіталу «заморожена» у необоротних активах, що вимагає значних обсягів власного капіталу для підтримки стійкості.

- Джерела фінансування та роль держпідтримки. Через тривалий операційний цикл аграрії мають гостру потребу у зовнішньому фінансуванні. Дотації, пільгове кредитування (наприклад, програма «5-7-9%») та державні субсидії стають критичними елементами, що знижують вартість капіталу й підтримують платоспроможність.

- Рівень диверсифікації. Розширення асортименту культур (рослинництво) або поєднання з тваринництвом дозволяє нівелювати збитки від провалу в одному з сегментів. Диверсифікація є внутрішнім стабілізатором грошових потоків.

2. Зовнішні детермінанти. Зовнішні фактори мають переважно некерований характер і створюють умови «турбулентності»:

- Кліматичні ризики. Форс-мажорні природні явища (посухи, повені, заморозки) можуть повністю знищити біологічні активи, що призводить до різкої втрати фінансової стійкості.

- Державна аграрна політика. Зміни в земельному законодавстві, митному регулюванні або податкових пільгах (ПДВ для аграріїв) безпосередньо впливають на чистий прибуток та інвестиційну привабливість.

- Коливання валютних курсів. Агросектор є експортоорієнтованим, тому зміна курсу валют впливає на виручку, і водночас імпортні складники (добрива, засоби захисту рослин, насіння) при девальвації гривні стрімко здорожчують виробництво.

- Кон'юнктура світових товарних бірж. Ціни на зернові та олійні культури диктуються глобальним попитом (Чиказька товарна біржа тощо). Волатильність світових цін робить фінансовий результат агропідприємств важкопрогнозованим.

- Логістичні виклики. Обмеження експортних шляхів (блокада портів, черги на кордонах) збільшують витрати на збут і затримують надходження грошових коштів, провокуючи «касові розриви».

Фінансова стійкість є ключовим індикатором життєздатності аграрного підприємства, його здатності протистояти ринковим і природним шокам, фінансувати виробничі цикли та забезпечувати довгостроковий розвиток. Через особливості галузі, такі як тривалість операційного циклу, висока капіталомісткість та сильна залежність від екзогенних факторів, традиційні підходи до діагностики потребують адаптації. Нижче розглядається практичний інструментарій для оцінювання та моніторингу фінансової стійкості аграрних підприємств.

Базова оцінка має ґрунтуватися на адаптованій системі коефіцієнтів, що враховують специфіку сільськогосподарського бізнесу. У практику постійного моніторингу варто включити ключові показники, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Адаптована система фінансових коефіцієнтів для аграрних підприємств

Показник	Формула розрахунку	Ключова інтерпретація для аграрного підприємства
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	Відображає фінансову незалежність. Через потребу в значних інвестиціях у техніку та землю оптимальне значення може бути нижчим за загальні нормативи, але стабільність цього показника є критично важливою.
Коефіцієнт фінансового левериджу	Позиковий капітал / Власний капітал	Показує рівень боргового навантаження. Залежність від сезонних кредитів для фінансування посівної кампанії обумовлює допустимість підвищених значень, але довгострокова тенденція до зростання – негативний сигнал.
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	(Власний капітал – Необоротні активи) / Оборотні активи	Оцінює здатність фінансувати поточну діяльність власними джерелами. Для аграріїв це часто є проблемою через високу частку необоротних активів. Позитивна динаміка показника – ознака зміцнення фінансової гнучкості.
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Пасиви	Відображає, яка частина активів фінансується за рахунок стійких довгострокових джерел (власних та позикових). Нормативне значення – 0,7-0,9. Для аграрного підприємства, яке має значні довгострокові зобов'язання на техніку, це ключовий індикатор довгострокової стійкості.
Рентабельність виробництва (з урахуванням субсидій)	(Операційний прибуток + Отримані субсидії) / Собівартість реалізованої продукції	Адаптований показник. Зважаючи на значну роль державної підтримки, її включення до доходу дає змогу отримати реальну картину економічної ефективності господарювання та його залежності від бюджетних трансфертів.

Джерело: складено за даними [11,12]

Для суб'єктів аграрного бізнесу критично важливими є не лише загальний стан балансу, а й співвідношення грошових потоків у часі. Аналіз має проводитися за такими етапами:

1. Прогнозування сезонного грошового розриву. Визначення періодів (наприклад, весняної посівної кампанії), коли максимальна потреба в коштах виникає за відсутності надходжень від реалізації.

2. Ідентифікація джерел покриття. Оцінка наявних джерел – власні оборотні кошти (наявність і ліквідність), ліміти поточних кредитних ліній, можливості отримання авансових платежів від трейдерів.

3. Порівняльна оцінка. Розрахунок показника «Сезонна потреба в коштах / Доступні короткострокові джерела». Систематична недостатність джерел змушує вдаватися до дорогих короткострокових кредитів, що підриває рентабельність.

Інструментом для цього може слугувати детальний поквартальний (або щомісячний) прогноз руху грошових коштів.

У контексті посилення макроекономічної невизначеності та системних шоків, зумовлених воєнним станом, забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств набуває критичного значення для продовольчої та економічної стабільності держави. Фінансова стійкість виступає системоутворювальним елементом такої безпеки, що актуалізує потребу в адекватних інструментах для її діагностики. Інтегральні моделі прогнозування банкрутства, зокрема п'ятифакторна модель Е. Альтмана (Z-рахунок), завдяки агрегуванню ключових фінансових показників в єдиний індекс є потужним інструментом для кількісної оцінки ризику втрати платоспроможності. Однак їх пряме застосування до суб'єктів аграрного бізнесу суттєво обмежене галузевою специфікою, що знижує валідність отриманих висновків і вимагає концептуальної адаптації.

Стандартні інтегральні моделі були розроблені та верифіковані в умовах стабільного середовища промислових підприємств із рівномірними виробничими циклами, тому їхнє використання для аналізу аграрних формувань виявляє низку суттєвих методологічних прогалин:

1) Ігнорування циклічності та сезонності. Нерівномірність генерування грошових потоків протягом року (масштабні витрати в посівний період проти концентрованих надходжень після збору врожаю) призводить до структурних спотворень у розрахунках показників ліквідності та оборотності активів на певну звітну дату. Це робить порівняння з нормативними значеннями, розрахованими для підприємств із рівномірною виручкою, недостатньо коректним.

2) Неурахування специфіки структури активів. Для аграрних підприємств характерна висока частка необоротних активів (сільськогосподарські угіддя, спеціалізована техніка, тваринницькі комплекси), що формує структурно занижені значення коефіцієнтів поточної ліквідності та маневреності власного капіталу порівняно із промисловими компаніями. Класичні моделі трактують це як ознаку підвищеного ризику, не враховуючи довгостроковий, продукувальний характер цих активів.

3) Відсутність інтеграції впливу державної підтримки. Субсидії, компенсації та інші форми бюджетної підтримки є суттєвою та часто стратегічною складовою фінансових результатів аграрних підприємств. Класичні моделі, орієнтовані на показники ринкової рентабельності (наприклад, X3 у моделі Альтмана –

ЕВІТ/Активи), не відокремлюють операційну ефективність від трансфертів, що спотворює оцінку реальної економічної стійкості бізнесу.

4) Неможливість квантифікації високих екзогенних ризиків. Ключові детермінанти фінансового результату в сільському господарстві – природно-кліматичні умови, епіфітотії, епізоотії – не знаходять прямого відображення в фінансовій звітності. Моделі, засновані на ретроспективних бухгалтерських даних, не можуть адекватно врахувати ймовірність і масштаб цих шоків, що різко обмежує їх прогнозну здатність для галузі.

Для подолання зазначених обмежень пропонується застосовувати концепцію адаптованої інтегральної моделі (умовне позначення – *Zagr*), яка передбачає системну модифікацію класичного підходу за двома взаємопов'язаними напрямками: 1) ревізія складу та змісту факторних показників з метою їх приведення до галузевих реалій; 2) перекалібрування вагових коефіцієнтів та порогових значень інтегрального індексу для коректної інтерпретації результатів саме для аграрних підприємств. Логіка такої адаптації візуалізована на рис.2.

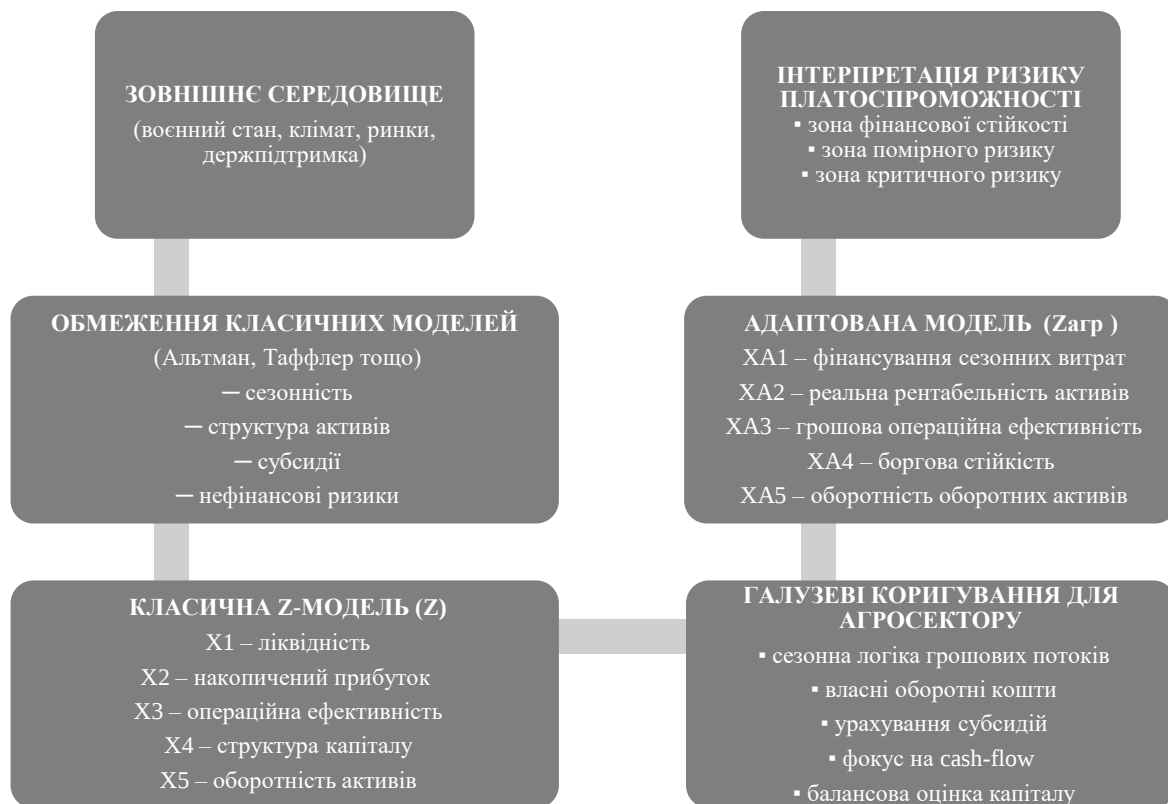


Рис. 2 Концептуальна схема адаптації інтегральної Z-моделі прогнозування банкрутства до умов функціонування аграрних підприємств в умовах воєнного стану

Джерело: складено за даними [13]

Запропонована графічна модель адаптації інтегральної Z-моделі прогнозування банкрутства відображає логіку трансформації класичних аналітичних підходів до оцінки фінансової стійкості аграрних підприємств з урахуванням умов воєнного стану та галузевої специфіки. Модель наочно демонструє, що традиційні інтегральні показники, розроблені для стабільного функціонування промислових підприємств, є обмежено придатними для аграрного сектору через сезонність грошових потоків, особливу структуру активів, значний вплив державної підтримки та високий рівень природно-кліматичних ризиків, які не знаходять відображення у фінансовій звітності. Включення блоку галузевих коригувань дозволяє переорієнтувати оцінку фінансового стану з формально-балансових характеристик на економічно обґрунтовані показники, що відображають здатність підприємства фінансувати сезонні витрати, генерувати операційні грошові потоки та підтримувати боргову стійкість в умовах обмеженого доступу до кредитних ресурсів.

Адаптована модель Загр забезпечує більш адекватну кількісну оцінку ризику втрати платоспроможності, оскільки інтегрує вплив зовнішнього середовища та внутрішніх галузевих факторів у єдиний аналітичний індекс. Запропонована система інтерпретації порогових значень Загр формує практично орієнтований інструментарій раннього виявлення фінансових загроз, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері антикризового управління, фінансового планування та оцінки кредитоспроможності аграрних підприємств.

Для подолання викликів воєнного стану та макроекономічної нестабільності аграрні підприємства повинні впровадити скоординовану систему управління, що охоплює стратегічний, операційний і контрольний рівні. На стратегічному рівні необхідно проводити політику диверсифікації виробництва та ринків збуту, що зменшує залежність від окремих культур або каналів реалізації. Створення продуктів із вищою доданою вартістю через переробку чи зберігання дозволяє підвищити рентабельність і стабілізувати фінансові потоки. Критично важливим також є накопичення фінансових резервів, які слугують буфером проти непередбачуваних ринкових, кліматичних чи логістичних потрясінь.

На операційному рівні ключовим є ефективне управління оборотними активами, включаючи оптимізацію запасів, прискорення інкасації дебіторської заборгованості та узгодження грошових потоків з виробничим циклом. Реструктуризація існуючих боргів допомагає адаптувати графіки платежів до реальних можливостей підприємства, зменшуючи тиск у пікові періоди. Активне залучення державних інструментів підтримки, таких як спеціальні програми фінансування, кредитні гарантії та агрострахування, є життєво важливим для зниження ризиків та підтримки платоспроможності.

На рівні контролю слід впроваджувати систему фінансового контролінгу для постійного моніторингу ключових індикаторів стійкості та раннього виявлення загроз. Регулярне стресс-тестування бізнес-моделі на чутливість до ключових

факторів (цін, врожайності, ставок) забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління, запобігаючи кризам. Таким чином, фінансовий контроль перетворюється з облікового механізму на активний елемент системи безпеки підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати дослідження підтверджують, що фінансова стійкість є фундаментальною основою фінансової безпеки та довгострокового розвитку аграрного підприємства. Вона визначає здатність підприємства зберігати платоспроможність і безперервність діяльності в умовах високих ризиків. Оцінка стійкості в агробізнесі вимагає обов'язкового врахування галузевої специфіки — сезонності, структури активів та впливу держпідтримки, — що обмежує застосування універсальних фінансових моделей. Зміцнення стійкості досягається завдяки комплексу фінансових, господарських та управлінських заходів, які разом формують надійний «захисний периметр». У сучасних умовах пріоритетом стає не лише аналіз минулих показників, а й проактивне моделювання майбутніх ризиків і сценаріїв розвитку.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробці галузевих нормативів фінансової стійкості для різних типів аграрних підприємств (від ферм до холдингів) для підвищення якості порівняльного аналізу; дослідженні впливу цифровізації (технологій точного землеробства та FinTech) на підвищення фінансової стійкості та безпеки; оцінці ефективності нових інструментів фінансування (зелених облігацій, товарних форвардів) для потреб українського аграрного сектору; моделюванні специфічних сценаріїв відновлення фінансової стійкості підприємств на деокупованих територіях з урахуванням післявоєнних ризиків.

Список використаної літератури

1. Андрос С. В. Механізм забезпечення фінансової стійкості як активний елемент у системі стабілізації кредитування і нарощення економічного потенціалу підприємств агропромислового виробництва. *Економічний журнал*. 2025. № 1 (31). DOI: 10.15276/EJ.01.2025.1
2. Камишнікова, Е. В., Амельченко, Є. О., & Аввакумов, Д. М. Фінансова стійкість як елемент забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, 2024. № 3–4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14231737>
3. Кравченко М. О. & Леонтовська М. А. (2022). Підходи до оцінювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 24. С. 93-99. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274831>
4. Лойко В.В., Лойко Д.М., Лех Д.В. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва аграрного сектору. *Агросвіт*. № 24, 2019. С.28-34. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.24.28>

5. Мамонтова Н.А. Умови забезпечення фінансової стійкості підприємств. *Фінанси України*. 2015. №8. С.103-106.
6. Herman E., Zsido K.-E. The financial sustainability of retail food SMEs based on financial equilibrium and financial performance. *Mathematics*. 2023. Vol. 11. Issue 15. 3410. DOI: <https://doi.org/10.3390/math11153410>
7. Павленко, О. П., & Кожушко, Д. В. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Економічний простір*, 2021. №173, 76–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-11>
8. Танклевська Н. С., Мірошніченко В. О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 249–255. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255>
9. Tanklevska, Nataliya S., and Kalinichenko, Artem V. (2025). The Etymology of the Concept of "Financial Sustainability of an Enterprise". *Business Inform*. № 3. P. 283–289. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-283-289>
10. Близнюк Т., Овсюченко Ю., & Пересада О. Фінансова безпека підприємств у контексті антикризового управління та стратегічного управління ризиками. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №1. С. 95–100. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-13>.
11. Поддєрьогін А. М., Наумова Л. Ю. Фінансова стійкість підприємств сільського господарства України: проблеми і шляхи її забезпечення. *Економічний вісник національного гірничого університету*. 2005. №2. С. 51-58.
12. Череп А. В., Іванова Н. С. Оцінка фінансового стану агропромислових підприємств в контексті економічної безпеки". *Облік і фінанси АПК: науково-освітній портал*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/ocinka-finansovogo-stanu-agropromislovih-pidpriemstv-v-konteksti-ekonomichnoi-bezpeki.html> (дата звернення 25.01.2026)
13. Густера О. М. Моделювання процесів оцінки ризику банкрутства підприємств аграрного сектора України. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.54>

References:

1. Andros, S. V. (2025). Mechanism of ensuring financial stability as an active element in the system of stabilization of lending and increase of economic potential of agro-industrial production enterprises. *Ekonomichnyi zhurnal*, (1). <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.1> [in Ukrainian].
2. Kamyshnykova, E. V., Amelchenko, Ye. O., & Avvakumov, D. M. (2024). Financial stability as an element of ensuring financial and economic security of an enterprise. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (3–4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14231737> [in Ukrainian].
3. Kravchenko, M. O., & Leontovska, M. A. (2022). Approaches to assessing the financial stability of innovatively active enterprises. *Ekonomichnyi visnyk NTUU*

"Kyivskiy politekhnichnyi instytut", (24), 93–99. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274831> [in Ukrainian].

4. Loiko, V. V., Loiko, D. M., & Lekh, D. V. (2019). Ensuring the financial security of business entities in the agricultural sector. *Ahrosvit*, (24), 28–34. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.24.28> [in Ukrainian].

5. Mamontova, N. A. (2015). Conditions for ensuring financial stability of enterprises. *Finansy Ukrainy*, (8), 103–106. [in Ukrainian].

6. Herman, E., & Zsido, K.-E. (2023). The financial sustainability of retail food SMEs based on financial equilibrium and financial performance. *Mathematics*, 11 (15), 3410. <https://doi.org/10.3390/math11153410>

7. Pavlenko, O. P., & Kozhushko, D. V. (2021). Theoretical aspects of assessing the financial stability of agricultural enterprises. *Ekonomichnyi prostir*, (173), 76–80. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-11> [in Ukrainian].

8. Tanklevska, N. S., & Miroshnychenko, V. O. (2024). Financial stability of enterprises in the digital economy. *Biznes Inform*, (3), 249–255. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255> [in Ukrainian].

9. Tanklevska, N. S., & Kalinichenko, A. V. (2025). The etymology of the concept of "financial sustainability of an enterprise". *Business Inform*, (3), 283–289. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-283-289>

10. Blyzniuk, T., Ovsyuchenko, Yu., & Peresada, O. (2025). Financial security of enterprises in the context of crisis management and strategic risk management. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 95–100. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-13> [in Ukrainian].

11. Poddierohin, A. M., & Naumova, L. Yu. (2005). Financial stability of agricultural enterprises of Ukraine: problems and ways of its provision. *Ekonomichnyi visnyk natsionalnoho hirnychoho universytetu*, (2), 51–58. [in Ukrainian].

12. Cherep, A. V., & Ivanova, N. S. (n.d.). Assessment of the financial condition of agro-industrial enterprises in the context of economic security. *Oblik i finansy APK: nauково-osvitnii portal*. <https://magazine.faaf.org.ua/ocinka-finansovogo-stanu-agropromislovih-pidpriemstv-v-konteksti-ekonomichnoi-bezpeki.html> (Accessed May 25, 2026)[in Ukrainian].

13. Huster, O. M. (2019). Modeling the processes of assessing the risk of bankruptcy of agricultural enterprises of Ukraine. *Efektivna ekonomika*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.54> [in Ukrainian].

Надходження рукопису до журналу: 25.04.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 27.05.2026

Дата публікації: 30.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.17>

УДК 336.76: 631.1:005.334

Аліса ШЕВЧЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної
теорії і економіки підприємства,
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-3581-7884
email: Alisochka1978@gmail.com

Ольга ПЕТРЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної
теорії і економіки підприємства,
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0001-9722-3785
email: leka_m@ukr.net

БІРЖОВІ ДЕРИВАТИВИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ В АГРОБІЗНЕСІ

Анотація

Актуальність теми зумовлена посиленням впливу кліматичних змін на діяльність аграрного сектору, що супроводжується зростанням частоти посух, температурних аномалій, нерівномірності опадів та інших природно-кліматичних ризиків. У сучасних умовах традиційні методи страхування не забезпечують належного рівня фінансового захисту агробізнесу, що обумовлює необхідність впровадження інноваційних фінансових інструментів, зокрема метеорологічних деривативів, для мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств.

Метою статті є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів використання метеорологічних деривативів як інструменту управління кліматичними ризиками в агробізнесі, аналіз сучасного стану світового ринку погодних похідних фінансових інструментів та обґрунтування перспектив їх впровадження в Україні.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, абстрагування та узагальнення, метод порівняльного аналізу, SWOT-аналіз, графічний метод, контент-аналіз наукових джерел і нормативно-правових документів, а також метод статистичного аналізу для оцінки тенденцій розвитку ринку погодних деривативів.

Отримані результати. Проведено аналіз сутності та класифікації кліматичних ризиків в агробізнесі. Визначено особливості функціонування метеорологічних деривативів та їх роль у системі ризик-менеджменту аграрних підприємств. Досліджено сучасні тенденції розвитку світового ринку погодних деривативів, його регіональну структуру та основні фінансові інструменти хеджування кліматичних ризиків. Встановлено, що найбільший розвиток ринок отримав у США та країнах ЄС. Обґрунтовано перспективи впровадження погодних

деривативів в Україні з урахуванням сучасних кліматичних викликів, розвитку цифрових технологій та потреб аграрного сектору у фінансовому захисті.

Практична цінність полягає у можливості використання отриманих результатів для формування ефективної системи управління кліматичними ризиками в агробізнесі, удосконалення механізмів фінансового захисту аграрних підприємств та розвитку ринку погодних фінансових інструментів в Україні.

Висновки. Встановлено, що метеорологічні деривативи є перспективним інструментом хеджування кліматичних ризиків в агробізнесі, який дозволяє забезпечити оперативність компенсаційних виплат, знизити рівень фінансової невизначеності та підвищити стійкість аграрного виробництва. Водночас розвиток ринку погодних деривативів в Україні стримується недостатнім рівнем розвитку фінансової інфраструктури, нормативно-правовими обмеженнями та низькою обізнаністю аграріїв щодо можливостей використання таких інструментів. Подальший розвиток даного напрямку потребує державної підтримки, розвитку цифрових технологій, удосконалення системи метеорологічного моніторингу та інтеграції міжнародного досвіду у сфері управління кліматичними ризиками.

Ключові слова: агробізнес, кліматичні ризики, метеорологічні деривативи, погодні індекси, хеджування, ризик-менеджмент, фінансові інструменти, цифровізація, аграрний сектор, сталий розвиток.

UDC 336.76: 631.1:005.334

Alisa SHEVCHENKO,

candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Economic Theory and Economics of Enterprises
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0002-3581-7884
email: Alisochka1978@gmail.com

Olga PETRENKO,

candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Economic Theory and Economics of Enterprises
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0001-9722-3785
email: leka_m@ukr.net

EXCHANGE-TRADED DERIVATIVES AS A TOOL FOR RISK MINIMIZATION IN AGRIBUSINESS

Abstract

Relevance. The relevance of the topic is driven by the increasing impact of climate change on the agricultural sector, accompanied by a growing frequency of droughts, temperature anomalies, irregular precipitation, and other natural and climatic risks. Under modern conditions, traditional insurance mechanisms fail to provide an adequate level of financial protection for agribusiness, which

necessitates the introduction of innovative financial instruments, particularly weather derivatives, to minimize risks and ensure the financial stability of agricultural enterprises.

The purpose of the article is to study the theoretical foundations and practical aspects of using weather derivatives as a tool for managing climate risks in agribusiness, to analyze the current state of the global weather-related financial derivatives market, and to substantiate the prospects for their implementation in Ukraine.

Methods. The study employed methods of analysis and synthesis, abstraction and generalization, comparative analysis, SWOT analysis, graphical methods, content analysis of scientific sources and regulatory documents, as well as statistical analysis to assess trends in the development of the weather derivatives market.

Results. The study analyzes the essence and classification of climate risks in agribusiness. The specific features of weather derivatives and their role in the risk management system of agricultural enterprises are identified. Current trends in the development of the global weather derivatives market, its regional structure, and the main financial instruments for hedging climate risks are examined. It was established that the market has achieved the highest level of development in the United States and European Union countries. The prospects for the implementation of weather derivatives in Ukraine are substantiated, taking into account modern climate challenges, the development of digital technologies, and the needs of the agricultural sector for financial protection.

Practical value of the study lies in the possibility of using the obtained results for the formation of an effective climate risk management system in agribusiness, improvement of financial protection mechanisms for agricultural enterprises, and development of the weather financial instruments market in Ukraine.

Conclusions. It has been established that weather derivatives are a promising instrument for hedging climate risks in agribusiness, enabling prompt compensation payments, reducing financial uncertainty, and increasing the resilience of agricultural production. At the same time, the development of the weather derivatives market in Ukraine is constrained by the insufficient development of financial infrastructure, regulatory limitations, and the low awareness of agricultural producers regarding the possibilities of using such instruments. Further development of this area requires state support, the advancement of digital technologies, improvement of meteorological monitoring systems, and the integration of international experience in climate risk management.

Keywords: agribusiness, climate risks, weather derivatives, weather indices, hedging, risk management, financial instruments, digitalization, agricultural sector, sustainable development.

Вступ. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується критичною залежністю економічних результатів від деструктивного впливу кліматичних аномалій, що в умовах глобальних змін клімату набувають системного та непередбачуваного характеру. Традиційні механізми страхування часто виявляються малоефективними через складність оцінки збитків та високу вартість трансакційних витрат, що обумовлює гостру потребу у впровадженні інноваційних фінансових інструментів. Метеорологічні деривативи, на відміну від класичного страхування, дозволяють нівелювати ризики через індексні показники, забезпечуючи високу швидкість виплат та об'єктивність компенсаційних механізмів.

Дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів застосування погодних похідних інструментів є стратегічно важливим для

забезпечення фінансової стійкості агропідприємств та зміцнення продовольчої безпеки держави в умовах волатильності зовнішнього середовища.

Глобальна зміна клімату в Україні, що проявляється у стрімкому підвищенні середньорічної температури та дестабілізації гідрологічного режиму, створює критичні загрози для стійкості агробізнесу та продовольчої безпеки. Необхідність виконання зобов'язань за Паризькою угодою та адаптації до системної деградації ресурсів зумовлює пошук інноваційних методів управління ризиками. У цьому контексті впровадження погодних деривативів стає стратегічним інструментом фінансового захисту, що дозволяє нівелювати наслідки кліматичної невизначеності через об'єктивні індексні механізми [1; 2].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивчення питань використання біржових деривативів як способу мінімізації ризиків діяльності в агробізнесі відображено у працях багатьох науковців. Зокрема дослідження Гниляк В. О. розкриває економічну сутність хеджування як механізму збалансування протилежних позицій на спотовому та ф'ючерсному ринках, доводячи, що успішна мінімізація цінової волатильності в агробізнесі можлива лише за умови створення розвиненої біржової інфраструктури та залучення спекулятивного капіталу для забезпечення ліквідності ринку [3].

Предметними є результати дослідження Cheng T., Poreddy S.R. та Chen K. [4], які акцентують увагу, що до 30 % ВВП безпосередньо піддається впливу погодних коливань, і за серйозних сценаріїв потепління прогнозована економічна шкода може зрости приблизно з 11 % до 40 % ВВП. Що актуалізує необхідність застосування метеорологічних деривативів. М.Ю. Манухіної та І.В. Тацій висвітлюють інституційні аспекти функціонування ринку похідних фінансових інструментів в Україні, акцентуючи увагу на критично низькому рівні обізнаності агровиробників та необхідності адаптації міжнародного досвіду біржової торгівлі для мінімізації цінових ризиків в умовах економічної нестабільності [5].

Академік Лупенко Ю. О. та Фещенко В. В. обґрунтовують доцільність інтеграції деривативних технологій у фінансову діяльність аграрних підприємств, доводячи, що хеджування через форварди, ф'ючерси та опціони є ефективнішою альтернативою традиційним методам резервування капіталу в умовах високої волатильності цін та валютних ризиків [6].

Тягнирядно О. М., спираючись на концепцію епістемічної невизначеності Талеба Н., обґрунтовує необхідність переходу від простого прогнозування цін до активного управління ризиками в агробізнесі, пропонуючи впровадження комбінованих опціонних стратегій (зокрема, стратегії Collar) для захисту активів від непередбачуваних ринкових та природних коливань [7].

Дослідження Іващук Н.Л. присвячено аналізу сутності погодних деривативів як інструментів ризик - менеджменту, що, на відміну від традиційного страхування, базуються на індексних показниках (зокрема температуро-днях HDD та CDD) і дозволяють агропідприємствам та іншим суб'єктам господарювання

ефективно нівелювати ризики зниження оборотів, зумовлені несприятливими кліматичними змінами [8].

Череп О. Г. та Каткова Н. В. досліджують генезис та інструментарій хеджування природних ризиків, класифікуючи погодні деривативи за типами базових індексів (температура, опади, вітер) і обґрунтовуючи їхню роль як специфічних фінансових продуктів для стабілізації доходів агробізнесу та енергетики в умовах кліматичної неочевидності [9]. Шилов М. акцентує увагу на високій економічній ефективності погодних деривативів порівняно з традиційним метеорологічним страхуванням, доводячи на прикладі досвіду Чиказької товарної біржі (CME), що використання індексів HDD, CDD та SAT дозволяє компаніям не лише мінімізувати збитки від природних аномалій, а й стабілізувати інвестиційну привабливість бізнесу в періоди економічної нестабільності [10].

В своїх дослідженнях Pankaj Yadav та Vivek Vijay пропонують гібридну статистичну модель на основі квантильно-гамма підходу для точного прогнозування волатильності опадів в Індії та створення ефективних фінансових інструментів хеджування ризиків, які допомагають фермерам і агробізнесу мінімізувати збитки від посух та повеней в умовах нестаціонарного клімату [11].

В Україні питання впровадження метеорологічних деривативів набуває все більшої актуальності у зв'язку зі зростанням кліматичних ризиків, зокрема частими посухами, нерівномірним розподілом опадів, підвищенням середньорічних температур та збільшенням кількості екстремальних погодних явищ. Оскільки аграрний сектор є однією з ключових галузей економіки країни, його стійкість до кліматичних змін має стратегічне значення. Проте, не зважаючи на актуальність та сучасні дослідження, питання впровадження метеорологічних деривативів в Україні залишається не визначеним.

Мета. Метою є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів використання метеорологічних деривативів як інструменту управління кліматичними ризиками в агробізнесі, аналіз сучасного стану світового ринку погодних похідних фінансових інструментів та обґрунтування перспектив їх впровадження в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кліматичні ризики займають ключове місце серед факторів, що впливають на ефективність функціонування аграрного сектору. Їх специфіка полягає у тісному зв'язку з природними процесами, які не піддаються повному контролю з боку людини. У загальному розумінні кліматичні ризики можна визначити як імовірність виникнення несприятливих погодних або кліматичних умов, що призводять до економічних втрат суб'єктів господарювання.

Зазначимо, що особливістю кліматичних ризиків є їх комплексний характер, що максимізує та синергетично доповнює механізм ризикованості аграрного бізнесу. Погодні ризики можуть одночасно впливати на кілька аспектів діяльності підприємства: зниження врожайності с.-г. культур та багаторічних насаджень,

зниження продуктивності с.-г. тварин, погіршення якості продукції, зростання витрат на виробництво, порушення логістичних процесів та навіть зміну ринкової кон'юнктури. А у зв'язку з глобальними кліматичними змінами ці ризики набувають дедалі більшої інтенсивності та частоти прояву, що робить їх системними.

На рисунку 1 представлено класифікацію кліматичних ризиків, розгляд якої дозволяє більш чітко зрозуміти їх природу та визначити підходи до управління ними.

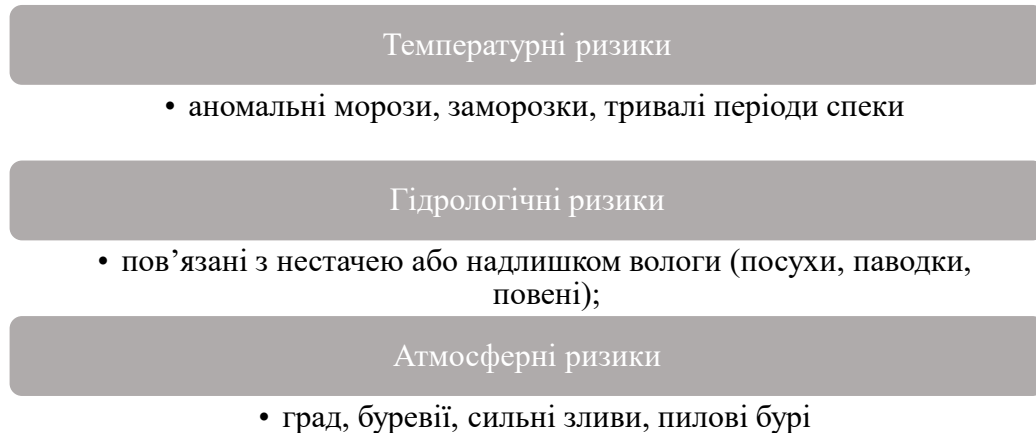


Рис.1 Характер прояву кліматичних ризиків в агробізнесі

Джерело: сформовано авторами на основі [12; 13]

Аграрне виробництво сильно залежить від погодних умов, що робить його високоризикованим. Погодні фактори впливають на всі стадії процесу: підготовку та посів с.-г. культур, збирання продукції та її якість.

Температура та вологість ґрунту визначають проростання насіння: дефіцит опадів ускладнює його, надлишок - призводить до загнивання рослин. У період вегетації культур дефіцит вологи знижує врожайність, надмірні опади сприяють хворобам і шкідникам, а температурні коливання порушують ріст рослин. Несприятлива погода на етапі збирання спричиняє втрати продукції та зростання витрат на зберігання. За даними Four Twenty Seven, до 2040 року водний стрес (дефіцит опадів) стане ключовою загрозою для України, впливаючи на врожайність с.-г. культур [14]. Масштабність ризикованості до кінця століття представлено на рисунку 2.

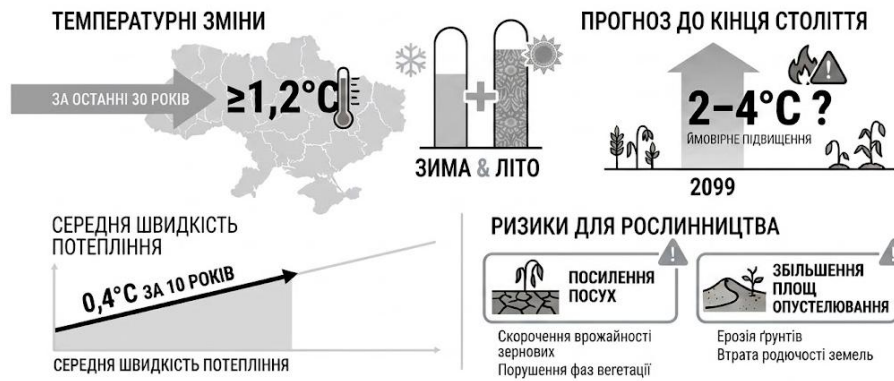


Рис. 2 Кліматичні передумови впровадження індексних погодних інструментів хеджування в Україні

Джерело: сформовано авторами на основі [15]

Так, у 2025 році аграрний сектор України зазнав суттєвих втрат через кліматичні аномалії, серед яких найбільш руйнівними стали посухи на Півдні країни, що призвели до недобору 2,1 млн тонн зерна, та весняні приморозки в центральних областях, які знищили до 70% врожаю в садах. Екстремальна спека пошкодила 1,8 млн га посівів кукурудзи, тоді як західні та східні регіони потерпали від ерозії ґрунтів через зливи та вимерзання озимини на площі 800 тис. га. Загальна картина продемонструвала критичний вплив погодних факторів на врожайність с.-г. культур, що спричинило як прямі збитки у розмірі сотень мільйонів доларів, так і значне скорочення валового збору ключових сільськогосподарських культур [15].

У тваринництві високі температури знижують надої молока, холод - збільшує витрати на утримання, а кліматичні зміни погіршують умови заготівлі більшості кормів. В Україні кількість днів з температурою понад 30°C зростає вдвічі, посилюючи посухи на півдні та сході [16].

Управління ризиками в агробізнесі забезпечує стабільність і конкурентоспроможність через комплексний підхід: ідентифікацію, оцінку, мінімізацію та моніторинг. Ідентифікація передбачає фіксацію можливих загроз (клімат, ринок, технології). Оцінка забезпечує визначення ймовірності і наслідків за допомогою даних та інструментів статистики, використання методів експертних оцінок чи сценарного моделювання. Вибір методів, моніторинг та коригування завершує цей цикл. Однак у сучасних умовах потрібні гнучкі інструменти, як метеорологічні деривативи для хеджування без доведення до збитків.

Традиційні методи (табл.1) управління ризиками, такі як диверсифікація, страхування та створення резервів, забезпечують базовий рівень стійкості, проте часто виявляються недостатніми для нейтралізації волатильності, спричиненої системними кліматичними змінами. На відміну від класичного страхування, яке вимагає тривалого підтвердження фактичних збитків, або капіталомістких

технологічних рішень, метеорологічні деривативи пропонують інструмент оперативного фінансового реагування на основі об'єктивних погодних індексів. Інтеграція інноваційних похідних інструментів у загальну стратегію ризик-менеджменту дозволяє агропідприємствам трансформувати пасивне накопичення резервів у активне хеджування, гарантуючи фінансову стабільність навіть за умови відхилення метеорологічних показників від норми. Таким чином, поєднання традиційного підходу з механізмами погодного ринку створює комплексну систему захисту, де технологічна адаптація виробництва підкріплюється високою ліквідністю фінансових контрактів.

Таблиця 1

Традиційні методи управління ризиками

диверсифікація виробництва	дозволяє зменшити залежність від одного виду продукції;
страхування	забезпечує компенсацію збитків у разі настання страхових випадків;
створення резервів	дозволяє покривати втрати за рахунок накопичених ресурсів;
впровадження сучасних технологій	підвищують стійкість виробництва до кліматичних змін.

Джерело: сформовано авторами на основі [17]

Метеорологічні деривативи — це фінансові інструменти, вартість яких залежить від змін метеорологічних показників, таких як температура, кількість опадів, швидкість вітру або вологість повітря, зафіксованих у визначений період на конкретній метеостанції [9; 11]. На відміну від класичного страхування, де виплата здійснюється на основі фактично доведеного збитку, метеорологічні деривативи є індексними інструментами, що передбачають автоматичне нарахування коштів у разі відхилення обраного погодного індикатора від встановленого в контракті значення (страйк-ціни) [18].

Економічна сутність цієї категорії полягає в управлінні обсяговими ризиками, що дозволяє суб'єктам господарювання компенсувати недоотриманий дохід або зростання витрат, спричинені несприятливими, але не обов'язково катастрофічними погодними умовами. Завдяки високій ліквідності та відсутності необхідності фізичного підтвердження пошкодження активів, ці інструменти виступають об'єктивним механізмом хеджування, який трансформує природну невизначеність у прогнозований фінансовий потік.

Еволюційний шлях метеорологічних деривативів пройшов трансформацію від стародавніх правових норм до високотехнологічних фінансових інструментів. Перші прототипи деривативів простежуються ще у Кодексі Хаммурапі (XVIII ст.

до н. е.) та опціонних угодах Фалеса Мілетського на врожай оливкових пресів у Стародавній Греції. Фундаментальний зсув відбувся у XVII столітті з появою рисової біржі «Додзіма» в Японії, де вперше були впроваджені стандартизовані контракти, що заклали основу сучасних форвардів та ф'ючерсів [9; 7].

Сучасний етап розвитку розпочався у 1997 році з перших позабіржових (OTC) угод в енергетичному секторі США, а вже у 1999 році Чиказька товарна біржа (CME) офіційно запровадила біржові погодні ф'ючерси на температурні індекси. Починаючи з 2000-х років, ринок еволюціонував від простих температурних контрактів до складних мультивалютних інструментів на опади, силу вітру та товщину снігового покриву. На сучасному етапі (2025–2026 рр.) еволюція досягла піку завдяки інтеграції штучного інтелекту, супутникового моніторингу та технологій блокчейн, що забезпечують миттєву верифікацію даних та автоматизацію виплат без участі посередників.

Існує кілька основних видів метеорологічних деривативів, які наведено на рис. 3.

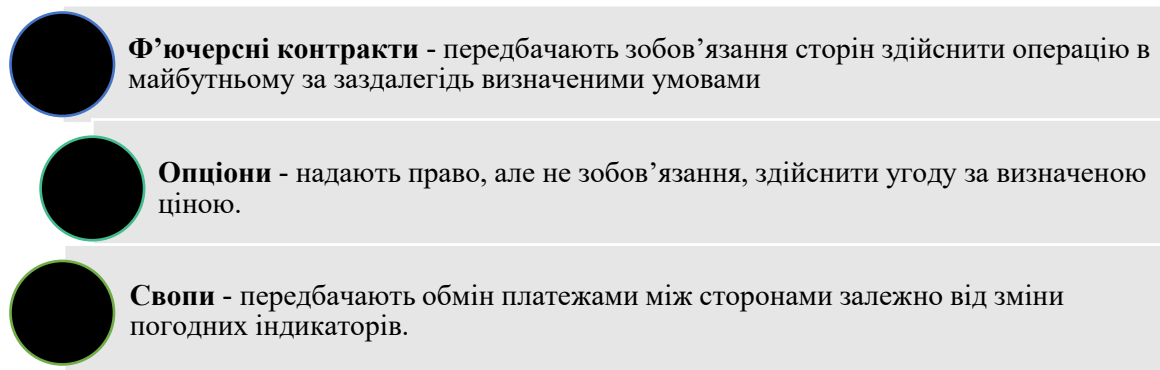


Рис. 3. Основні види метеорологічних деривативів

Джерело: сформовано авторами на основі [10].

Класифікація основних видів метеорологічних деривативів охоплює ф'ючерсні контракти, опціони та свопи, кожен з яких має специфічний механізм дії та функціональні переваги в системі хеджування. Ф'ючерсні контракти базуються на обов'язковому виконанні угоди в майбутньому за заздалегідь фіксованими параметрами погодного індексу, що дозволяє агровиробникам жорстко зафіксувати фінансовий результат і повністю усунути невизначеність без початкових капітальних витрат. Опціони функціонують як право на укладання угоди без обов'язку її виконання, що надає гнучкість у прийнятті рішень: вони дозволяють захиститися від несприятливих погодних явищ, водночас зберігаючи можливість отримання додаткового прибутку за умови сприятливої кліматичної ситуації. Погодні свопи забезпечують механізм багатократного обміну грошовими потоками між сторонами залежно від динаміки погодних індикаторів, що є оптимальним для довгострокового вирівнювання доходів та стабілізації

фінансового стану протягом усього вегетаційного періоду. Вибір конкретного інструмента залежить від стратегічних цілей підприємства, де ф'ючерси виступають інструментом прямої фіксації, опціони забезпечують гнучкий захист, а свопи гарантують постійний баланс платоспроможності.

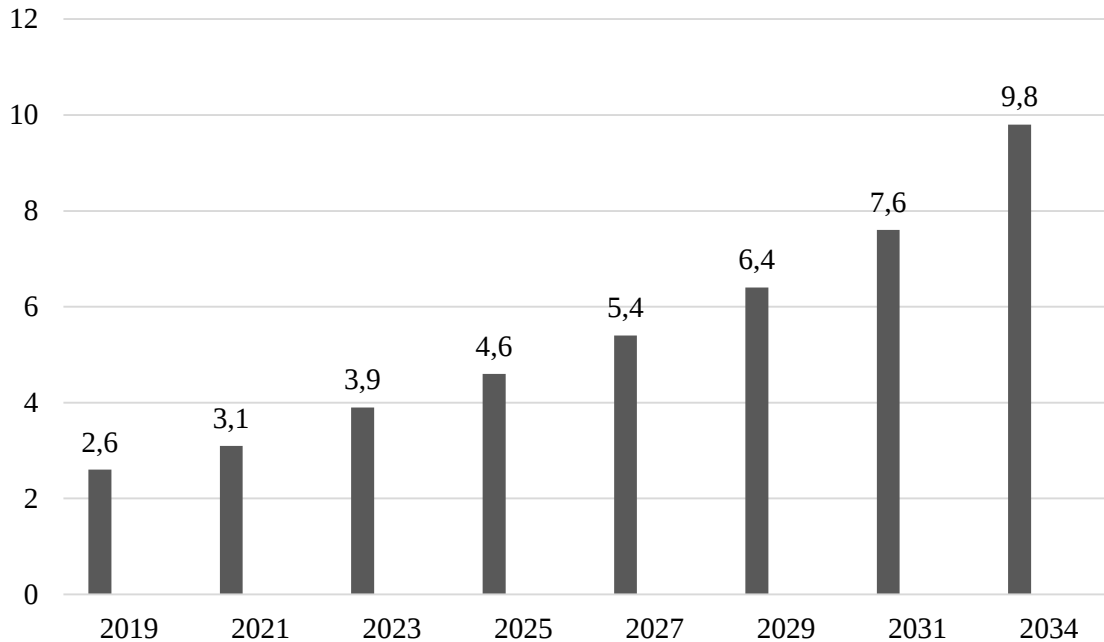
Вибір найбільш дієвого інструмента залежить від конкретної ризикової позиції агровиробника та його фінансових можливостей, проте у світовій практиці найбільш адаптивним та ефективним вважається опціон. Його перевага полягає у асиметричності ризику: аграрій сплачує фіксовану премію (ціну опціону) за право отримати компенсацію при настанні погодної аномалії, але при цьому не втрачає можливості отримати надприбуток, якщо погода виявиться кращою за прогнозовану. На відміну від ф'ючерсу, який жорстко прив'язує учасника до виконання контракту навіть за несприятливого сценарію на ринку, опціон діє як класичний страховий поліс, але з миттєвою ліквідністю та без бюрократичних затримок.

Для великих агрохолдингів або енергетичних компаній, що потребують довгострокової стабілізації грошових потоків протягом кількох сезонів, найбільш дієвим інструментом часто стає погодний своп. Він дозволяє нівелювати сезонні коливання, обмінюючи ризик «занадто холодного» періоду на ризик «занадто теплого», що забезпечує рівномірність доходів без необхідності постійного переукладання короткострокових контрактів. У той же час ф'ючерс залишається найбільш дієвим для спекулятивного капіталу та професійних учасників ринку, оскільки він має найвищу ліквідність і дозволяє оперувати великими обсягами активів з мінімальною маржею, хоча для пересічного агровиробника він може бути занадто ризикованим через зобов'язання покривати варіаційну маржу при зміні ціни індексу. Функціонування базується на пороговому рівні: перевищення чи недостигнення індексу активує виплату, наприклад, за посуху фермер отримує компенсацію втрат врожаю. Такі інструменти застосовні не лише в агро, а й в енергетиці чи транспорті [9].

До переваг можна віднести оперативні виплати за об'єктивними метеоданими, зниження невизначеності для планування, гнучкість та прозорість. Недоліки - базисний ризик (невідповідність індексу локальним умовам), нерозвинений ринок в Україні з браком знань, регуляцій та інфраструктури, а також складність впровадження. Вони перспективні для управління кліматичними ризиками за умови розвитку ринку та освіти.

У розвинених країнах метеорологічні деривативи вже тривалий час використовуються як ефективний інструмент управління кліматичними ризиками. Найбільшого поширення вони набули у США та країнах Європейського Союзу, де сформовано розвинену фінансову інфраструктуру та забезпечено доступ до якісних метеорологічних даних.

В умовах глобальних кліматичних змін ринок метеорологічних деривативів демонструє стійку тенденцію до зростання (рис. 4).



**Рис. 4 Обсяг ринку метеорологічних деривативів
і прогноз CAGR, млрд дол.**

Джерело: сформовано авторами на основі [19]

Зокрема, у період 2019–2023 років його обсяг зріс з 2,6 млрд дол. до 3,9 млрд дол., що свідчить про поступове підвищення попиту на інструменти хеджування погодних ризиків. Згідно з прогнозами, у наступні роки темпи зростання прискоряться: очікується, що до 2034 року ринок досягне 9,8 млрд дол. (оцінка ринкового сегмента за доходами/ринковою вартістю), а середньорічний темп зростання (CAGR) становитиме близько 8,7%.

Таке розширення зумовлене зростаючою вразливістю економіки до погодних коливань, що особливо відчутно в енергетичному секторі, сільському господарстві та туристичній індустрії. Отже, метеорологічні деривативи стають важливим фінансовим інструментом управління ризиками, дозволяючи компаніям мінімізувати можливі втрати, пов'язані з несприятливими погодними умовами.

Окрім загальної динаміки зростання ринку метеорологічних деривативів, важливим аспектом є його регіональна структура та розподіл між основними економічними центрами (рис.5).



Рис. 5 Ринок погодних деривативів за регіонами (2025 рік)

Джерело: сформовано авторами на основі [19; 20]

Станом на 2025 рік світовий ринок метеорологічних деривативів характеризується чіткою регіональною структурою. Лідируючі позиції займає Північна Америка, на яку припадає 42,5% ринку. Це пояснюється високим рівнем розвитку фінансової інфраструктури, а також тривалим досвідом використання інструментів страхування погодних ризиків у США та Канаді. Друге місце посідає Європа з часткою 28,3%, де метеорологічні деривативи активно застосовуються насамперед в енергетичному та аграрному секторах.

Азійсько-Тихоокеанський регіон займає 18,7% ринку та демонструє стабільний розвиток, який у майбутньому може посилитися завдяки зростанню місцевих фінансових ринків. Водночас Латинська Америка (6,2%) та регіон Близького Сходу й Африки (4,3%) мають поки що найменші частки, що свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розширення цього сегмента.

Загалом понад 70% світового ринку метеорологічних деривативів зосереджено в Північній Америці та Європі, однак поступове зростання частки інших регіонів вказує на процес глобалізації цього фінансового інструменту.

Стрімке розширення сільськогосподарського сегмента ринку метеорологічних деривативів обумовлено активним впровадженням індексних контрактів на опади та температуру для хеджування врожайності від аномальних кліматичних явищ. Технологічним каталізатором цього процесу виступає використання супутникових даних високої роздільної здатності та моделей машинного навчання, що дозволяють калібрувати умови контрактів з максимальною точністю.

Сучасний стан ринку у 2025–2026 роках характеризується значним зростанням позабіржової (ОТС) своп-активності та підтримкою з боку регуляторних рамок, що заохочують індексне страхування. У контексті

глобальних змін клімату погодні похідні інструменти трансформуються з нішевого продукту у стратегічний клас активів, забезпечуючи інституційним інвесторам стабільну, некорельовану з традиційними ринками прибутковість та системний захист від базових погодних ризиків. Світовий ринок погодних деривативів, обсяг якого перевищує 25 мільярдів доларів (оцінка за номінальною вартістю погодних деривативних контрактів), майже повністю (на 90%) сконцентрований на американській біржі CME Group [21].

Основним фінансовим інструментом є стандартизовані контракти на температурні індекси, які займають 75% ринку. Це насамперед показники HDD (градус-дні опалення для зимового сезону) та CDD (градус-дні охолодження для літнього періоду), що дозволяють енергетичним компаніям та агрохолдингам хеджувати ризики температурних аномалій.

Крім температурних інструментів, ринок пропонує спеціалізовані індекси на кількість опадів (Rainfall Index), швидкість вітру та рівень снігопаду, які є критично важливими для сільського господарства, відновлюваної енергетики та туристичного сектору. Окрему нішу займають гібридні продукти, що поєднують погодні параметри з цінами на сільськогосподарську продукцію (наприклад, кукурудзу чи пшеницю), та параметричні тригери, які автоматизують виплати у разі настання екстремальних умов.

Географічно ринок зосереджений у США, проте активно розвивається в Європі (через біржі EEX та Nasdaq) з фокусом на енергетику, а також в Азії, де затребувані індекси на урагани та тайфуни. Типовий контракт має чітку структуру: прив'язку до конкретної метеостанції, грошовий номінал за одиницю індексу та централізований кліринг.

Для українського агробізнесу, зважаючи на кліматичні особливості, найбільш перспективним є використання аналогів американських контрактів, адаптованих під локальні умови. Зокрема, поєднання індексів CDD (Одеський регіон) для моніторингу літньої спеки та Rainfall Index для страхування від посух дозволяє досягти високої ефективності захисту капіталу (ROI до 350%), використовуючи перевірені механізми світових біржових майданчиків.

Стрімке розгортання потужностей відновлюваної енергетики на суходолі формує масштабний попит на метеорологічні деривативи, оскільки дохід вітрових та сонячних електростанцій критично залежить від об'ємних ризиків, зумовлених мінливістю швидкості вітру та рівня інсоляції. Інституційні кредитори все частіше вимагають використання інструментів хеджування як обов'язкової умови проєктного фінансування, що стимулює провідні світові банки розробляти індивідуальні структури свопів для стабілізації грошових потоків у секторі «зеленої» енергетики.

Ця динаміка перетворює погодні похідні інструменти на фундаментальний механізм забезпечення фінансової стійкості енергетичного переходу, дозволяючи

виробникам мінімізувати збитки від штиллю або надмірної хмарності та гарантувати повернення інвестицій у наземні енергооб'єкти.

Ринок метеорологічних деривативів станом на 2025 рік демонструє збалансовану структуру, де ф'ючерсні контракти займають лідерську частку у 38,4% завдяки біржовій стандартизації, тоді як опціони та свопи сукупно охоплюють понад 50% ринку через запит на індивідуальні стратегії захисту. Сільськогосподарський сегмент визнано найбільш перспективним напрямом із прогнозованим щорічним зростанням на рівні 11,8% до 2034 року, що значно випереджає темпи розвитку традиційного енергетичного сектору. Така динаміка зумовлена активним впровадженням цифрових технологій у землеробство та необхідністю асиметричного хеджування врожайності від аномальних опадів і температурних коливань. Інтеграція складних позабіржових інструментів дозволяє агровиробникам трансформувати кліматичну невизначеність у керований фінансовий параметр, забезпечуючи стабільність інвестиційного капіталу в довгостроковій перспективі.

Перспективи розвитку ринку погодних деривативів у 2026 - 2034 роках пов'язані з такими можливостями, як активна географічна експансія в кліматично вразливі регіони Азії та Африки, впровадження DeFi-платформ для зниження витрат, а також інтеграція інструментів із ринком вуглецевих кредитів та захистом бюджетів «розумних міст». Ефективність цих рішень підкріплюється використанням штучного інтелекту та супутникового моніторингу для високоточного прогнозування. Водночас ринок стримують суттєві ризики, зокрема географічна невідповідність метеоданих реальним збиткам на місцях, регуляторні бар'єри через відсутність єдиного законодавства та нерелевантність історичних моделей в умовах швидкої зміни клімату. Додатковими перепонами залишаються фрагментація ліквідності між різними сегментами ринку та недостатня щільність мереж метеорологічних сенсорів у країнах, що розвиваються.

Попри значний потенціал, рівень використання метеорологічних деривативів в Україні залишається вкрай низьким. Це пояснюється низкою проблем, серед яких: недостатній розвиток фінансового ринку, відсутність спеціалізованої нормативно-правової бази, обмежений доступ до якісних та деталізованих метеорологічних даних, а також низький рівень обізнаності аграрних підприємств щодо таких фінансових інструментів.

Водночас Україна має значні передумови для розвитку цього напрямку:

по-перше, це високий рівень залежності аграрного виробництва від погодних умов, що формує об'єктивну потребу у механізмах хеджування ризиків;

по-друге, розвиток цифрових технологій та систем метеорологічного моніторингу створює технічну основу для впровадження таких інструментів;

по-третє, поступова інтеграція України у світові фінансові ринки відкриває можливості для запозичення міжнародного досвіду.

Для українського аграрія механізм використання погодних деривативів можна адаптувати до найбільш критичних ризиків регіону, таких як весняні приморозки для садівництва або дефіцит вологи для озимих культур.

Наприклад, господарство в Одеській області, що спеціалізується на вирощуванні озимої пшениці, може укласти контракт на індекс вологості ґрунту або сукупної кількості опадів у квітні-травні. Якщо в цей критичний період кушення та виходу в трубку рівень опадів за даними локальної метеостанції стає нижчим за 30% від кліматичної норми (страйк-рівень), аграрій автоматично отримує грошову виплату. Ця сума компенсує прогнозоване зниження врожайності ще до моменту фізичного збору зерна, що дозволяє оперативно закупити додаткові добрива чи засоби захисту для посилення стійкості рослин.

Аналогічно, виробник фруктів у Вінницькій області може придбати опціон на індекс морозів, який активується, якщо температура повітря у період цвітіння яблунь падає нижче -2°C . Перевагою такого інструменту для українського фермера є відсутність потреби в огляді саду страховим комісаром, оскільки фактом для виплати є лише об'єктивні дані Гідрометцентру, що забезпечує господарству миттєву ліквідність для покриття операційних збитків.

Інституційним фундаментом для впровадження погодних деривативів в Україні є розгалужена мережа спостережень Українського Гідрометцентру. Відділ агрометеорології УГМЦ забезпечує моніторинг критичних для хеджування показників: запасів вологи в ґрунті, температурних режимів (HDD/CDD) та накопичення ефективного тепла, що дозволяє використовувати ці дані як об'єктивний базис для розрахункових ф'ючерсів та опціонів [22].

Перспективним напрямом є також залучення міжнародних фінансових організацій та страхових компаній до створення пілотних проєктів із використання метеорологічних деривативів в аграрному секторі України. Це дозволить поступово адаптувати даний інструмент до національних умов.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що кліматичні зміни та посилення погодних аномалій формують нові виклики для функціонування аграрного сектору України, суттєво підвищуючи рівень фінансових ризиків агробізнесу. Доведено, що традиційні механізми управління ризиками, зокрема страхування, резервування та диверсифікація виробництва, не завжди забезпечують достатній рівень захисту в умовах зростаючої кліматичної нестабільності.

Обґрунтовано економічну сутність метеорологічних деривативів як сучасного інструменту хеджування погодних ризиків, який базується на використанні об'єктивних погодних індексів та забезпечує оперативність компенсаційних виплат без необхідності підтвердження фактичних збитків. Визначено, що використання погодних деривативів дозволяє аграрним підприємствам мінімізувати втрати доходів, стабілізувати грошові потоки та підвищити фінансову стійкість в умовах кліматичної невизначеності.

Дослідження світового досвіду показало, що найбільшого розвитку ринок метеорологічних деривативів набув у США та країнах Європейського Союзу, де активно використовуються температурні індекси, індекси опадів та інші похідні фінансові інструменти для захисту аграрного, енергетичного й транспортного секторів. Встановлено тенденцію до динамічного зростання світового ринку погодних деривативів, що зумовлено поглибленням кліматичних ризиків та активним впровадженням цифрових технологій, супутникового моніторингу, штучного інтелекту й автоматизованих систем аналізу погодних даних.

Україна має значний потенціал для розвитку ринку метеорологічних деривативів завдяки високій залежності аграрного виробництва від погодних умов, розвитку цифрової інфраструктури та необхідності адаптації агробізнесу до глобальних кліматичних змін. Водночас визначено ключові бар'єри розвитку даного сегмента, серед яких недостатній рівень розвитку фінансового ринку, відсутність спеціалізованого нормативно-правового забезпечення, обмеженість доступу до якісних метеорологічних даних та низький рівень обізнаності аграріїв щодо механізмів використання погодних фінансових інструментів.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у розробці методичних підходів до адаптації міжнародних моделей погодних деривативів до умов українського аграрного ринку, удосконаленні механізмів оцінки кліматичних ризиків, формуванні національної системи погодних індексів та створенні цифрових платформ для автоматизації процесів хеджування.

Отже, метеорологічні деривативи є перспективним інструментом управління кліматичними ризиками, а їх впровадження в Україні може суттєво підвищити стійкість аграрного сектору та стабільність фінансових результатів підприємств.

Список використаної літератури

1. Шевченко А. А., Петренко О. П., Заєць М. В. Агробізнес в контексті світових змін. *Modern Economics*. 2025. № 53. С. 291-299. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V53\(2025\)-43](https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-43).
2. Economic aspects of assessment and marketing of carbon emissions by enterprises based on the principles of sustainable development / V. V Lagodiienko et al. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 3. Р. 111–117. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/111>.
3. Гниляк В. О. Хеджування цінкових ризиків на біржовому ринку сільськогосподарської продукції. *Агросвіт*. 2010. № 20. С. 2-4. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2010/2.pdf (дата звернення 27.03.2026).
4. Cheng T., Poreddy S. R., Chen K. Tail Risk in Weather Derivatives. *Commodities*. 2025. № 4(2). Р.11. DOI : <https://doi.org/10.3390/commodities4020011>.

5. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Досвід та перспективи використання похідних фінансових інструментів в аграрному секторі України. *Вісник східно-українського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 6(270). С. 28-34. DOI : <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-28-34>.
6. Лупенко Ю. О., Фещенко В. В. Хеджування фінансових ризиків та сучасний ринок деривативів для підприємств аграрного сектору економіки. *Фінанси України*. 2014. № 11. С. 98-115. URL : https://finukr.org.ua/docs/FU_14_11_098_uk.pdf (дата звернення 01.04.2026).
7. Тягнирядно О. М. Біржові інструменти в управлінні ризиками сільськогосподарських товаровиробників. *Економічний вісник*. 2020. № 2. С. 175-181. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/70.175>.
8. Іващук Н. Л. Аналіз особливостей погодних деривативів. *Фінансова система України*. 2008. Вип. 10, Ч. 3. С. 295-300. URL : <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6615/1/35.pdf> (дата звернення 01.04.2026).
9. Череп О., Каткова Н. Розвиток інструментів хеджування природних ризиків. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С. 251-256. URL : <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/46.pdf> (дата звернення 04.04.2026).
10. Shylov M. Weather derivatives: general overview, legal, tax, and application issues. *Journal of Management and Financial Sciences*. 2024. № 49. DOI : <https://doi.org/10.33119/JMFS.2023.49.3>.
11. Pankaj Y., Vivek V. Hedging rainfall volatility in Indian agriculture : A quantile-Gamma approach to weather derivatives. *Journal of Climate Finance*. 2026. № 14. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949728026000027?_cf_chl=tk=QF_xRi6P75KPtnlKFbYKTItx9GNDz_ry8.nbwdCOvSgE-1778570835-1.0.1.1-SBIXkl7EbM9cJYYFFiyIVnQkyu5lzHMKAYmDfHUErOM (дата звернення 26.03.2026).
12. Рудич О. Природно-кліматичні умови як фактор ризику виробництва сільськогосподарської продукції в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 2(39). С. 14-21. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/157/147> (дата звернення 24.03.2026).
13. Управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах впливу глобальних змін навколишнього середовища / Г. І. Дідур та ін. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17887622>.
14. Serkez Y. Every Country Has Its Own Climate Risks. What's Yours? *Opinion* : веб-сайт. 2021.

URL: <https://www.nytimes.com/interactive/2021/01/28/opinion/climate-change-risks-by-country.html>. (дата звернення 24.03.2026).

15. Кліматичний зсув : як степ «йде» на північ і що це означає для агробізнесу. *Latifundist.com* : веб-сайт. 2026. URL: <https://latifundist.com/analytics/38-klimatichnij-zsuv-yak-step-jde-na-pivnich-i-shcho-tse-oznachaye-dlya-agrobiznesu>.

16. Федоришина Л. Проблема впливу глобальної зміни клімату на розвиток аграрної галузі в Україні : історичний екскурс. *Scientific Papers of the Vinnytsia Mykhailo Kotsyubynskyi State Pedagogical University. Ser. History*. 2024. № 50. С. 60-67. DOI: <https://doi.org/10.31652/2411-2143-2024-50-60-67>.

17. Шевченко А. А., Конопельська О. В. Управління ризиками в агробізнесі : проектування стратегії мінімізації. *Браславські читання. Економіка XXI століття : національний та глобальний виміри* : зб. тез доп. за матеріалами II Міжнар. наук.-практ. конф., 06 лист. 2024 р. Одеса / Одеський державний аграрний університет. Одеса, 2024. С. 306-310. URL: https://www.researchgate.net/profile/Diana-Shelenko/publication/386330986_Braslavski_citannaZbirnik_2024_1/links/674d84763d17281c7df31af0/Braslavski-citannaZbirnik-2024-1.pdf#page=306 (дата звернення 23.03.2026).

18. Gao J., Li Y. Temperature forecasting and derivatives pricing in the Yangtze River economic belt of China. *Geomatics, Natural Hazards and Risk*. 2026. Vol. 17, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/19475705.2025.2604205>.

19. Weather Derivatives Market Research Report 2034. *Dataintelo* : веб-сайт. URL: <https://dataintelo.com/report/weather-derivatives-market> (дата звернення 17.03.2026).

20. Яворська В. О., Стоянов А. Ф. Аналітична оцінка біржової торгівлі деривативними контрактами на міжнародних ринках капіталу та організованих товарних ринках. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-157>.

21. Weather Products. *CME Group* : веб-сайт. <https://www.cmegroup.com/markets/weather.html> (дата звернення 17.03.2026).

22. Агрометеорологічна діяльність. *Український гідрометеорологічний центр Державної служби України з надзвичайних ситуацій* : веб-сайт. <https://www.meteo.gov.ua/ua/Ahrometeorolohichna-Diyalnist> (дата звернення 17.03.2026).

References

1. Shevchenko, A. A., Petrenko, O. P., & Zaiets, M. V. (2025). Agribusiness in the Context of Global Changes. *Modern Economics*, 53, 291-299. [https://doi.org/10.31521/modecon.V53\(2025\)-43](https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-43) [in Ukrainian].

2. Lagodiienko, V. V., Datsii, O. I., Petrenko, O. P., Tepliuk, M. A., & Budiaiev, M. O. (2023). Economic aspects of assessment and marketing of carbon emissions by enterprises based on the principles of sustainable development. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, 111–117. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/111>
3. Hnyliak, V. O. (2010). Hedging Price Risks on the Exchange Market of Agricultural Products. *Agrosvit*, 20, 2-4. http://www.agrosvit.info/pdf/20_2010/2.pdf [in Ukrainian].
4. Cheng T., Poreddy S. R., & Chen K. (2025). Tail Risk in Weather Derivatives. *Commodities*, 4(2), 11. <https://doi.org/10.3390/commodities4020011>.
5. Manukhina, M. Yu., & Tatsii, I. V. (2021). Experience and prospects of using derivative financial instruments in the agricultural sector of Ukraine. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, 6(270), 28–34. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-28-34> [in Ukrainian].
6. Lupenko, Yu. O., & Feshchenko, V. V. (2014). Hedging financial risks and the modern derivatives market for enterprises of the agricultural sector of the economy. *Finansy Ukrainy*, 11, 98–115. https://finukr.org.ua/docs/FU_14_11_098_uk.pdf [in Ukrainian].
7. Tiahnyriadno, O. M. (2020). Exchange instruments in risk management of agricultural producers. *Ekonomichniy visnyk*, 2, 175–181. <https://doi.org/10.33271/ev/70.175> [in Ukrainian].
8. Ivashchuk, N. L. (2008). Analysis of the features of weather derivatives. *Finansova systema Ukrainy*, 3(10), 295–300. <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6615/1/35.pdf> [in Ukrainian].
9. Cherep, O., & Katkova, N. (2020). Development of natural risk hedging instruments. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 1, 251–256. <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/46.pdf> [in Ukrainian].
10. Shylov, M. (2024). Weather derivatives: general overview, legal, tax, and application issues. *Journal of Management and Financial Sciences*, 49. <https://doi.org/10.33119/JMFS.2023.49.3>
11. Pankaj, Y., & Vivek V. (2026). Hedging rainfall volatility in Indian agriculture: A quantile-Gamma approach to weather derivatives. *Journal of Climate Finance*, 14. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949728026000027?_cf_chl_tk=QF_xRi6P75KPtnlKFbYKTIItx9GNDz_ry8.nbwDCOVsgE-1778570835-1.0.1.1-SBIXkl7EbM9cJYYFFiyIVnQkyu5lzHMKAYmDfHUErOM
12. Rudych, O. (2018). Natural and climatic conditions as a risk factor in agricultural production in Ukraine. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(39), 14–21. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/157/147> [in Ukrainian].

13. Didur, H. I., Shevchenko, A. A., Chorny, M. O., Motruk, S. O., & Mokrinchuk, O. S. (2025). Management of the development of the resource potential of agricultural enterprises under the influence of global environmental changes. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17887622> [in Ukrainian].
14. Serkez, Y. (2021). *Every Country Has Its Own Climate Risks. What's Yours?* Opinion. <https://www.nytimes.com/interactive/2021/01/28/opinion/climate-change-risks-by-country.html>
15. *Climate shift: How the steppe is moving north and what it means for agribusiness*. (2026). Latifundist.com. <https://latifundist.com/analytics/38-klimatichnij-zsuv-yak-step-jde-na-pivnich-i-shcho-tse-oznachaye-dlya-agrobiznesu>
16. Fedoryshyna, L. (2024). The problem of the impact of global climate change on the development of the agricultural sector in Ukraine: A historical overview. *Scientific Papers of Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University*, 50, 60–67. <https://doi.org/10.31652/2411-2143-2024-50-60-67> [in Ukrainian].
17. Shevchenko, A. A., & Konopelska, O. V. (2024). Risk management in agribusiness: Designing a minimization strategy. In *Braslavski chytannia. Ekonomika XXI stolittia: natsionalnyi ta hlobalnyi vymiry* (pp. 306–310). Odesa: Odesa State Agrarian University. https://www.researchgate.net/profile/Diana-Shelenko/publication/386330986_Braslavski_citannaZbirnik_2024_1/links/674d84763d17281c7df31af0/Braslavski-citannaZbirnik-2024-1.pdf#page=306 [in Ukrainian].
18. Gao, J., & Li, Y. (2026). Temperature forecasting and derivatives pricing in the Yangtze River economic belt of China. *Geomatics, Natural Hazards and Risk*, 17(1). <https://doi.org/10.1080/19475705.2025.2604205>
19. *Weather Derivatives Market Research Report 2034*. Dataintelo. <https://dataintelo.com/report/weather-derivatives-market>
20. Yavorska, V. O., & Stoianov, A. F. (2025). Analytical assessment of exchange trading in derivative contracts on international capital markets and organized commodity markets. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-157> [in Ukrainian].
21. *Weather Products*. CME Group. <https://www.cmegroup.com/markets/weather.html>
22. *Agrometeorological activity*. (2021). Ukrainian Hydrometeorological Center of the State Emergency Service of Ukraine. <https://www.meteo.gov.ua/ua/Ahrometeorologichna-Diyalnist>

Надходження рукопису до журналу: 11.04.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 19.05.2026

Дата публікації: 30.06.2026

ЗМІСТ

Telichko N. A., Nosov Y. L. STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF PRODUCTION INFRASTRUCTURE IN RURAL TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF AGRIBUSINESS MARKETING TRANSFORMATION.....	3
Андрущенко О. С. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТИМУЛЮВАННЯ ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ ПРИРОДООХОРОНИХ ПРОЄКТІВ В УКРАЇНІ.....	16
Браташук Б. М. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ: МЕТРИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ	29
Гнатєєва Т. М., Калюжна М. М., Братінова В. Г. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ВІД АВТОМАТИЗАЦІЇ ДО BIG DATA ТА БЛОКЧЕЙН-АУДИТУ	40
Городніченко С. А., Замлинська О. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕНЕРГЕТИКИ ТА АГРОСЕКТОРУ В УМОВАХ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ: ІМПЕРАТИВИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	60
Дідур Г. І., Сахацький М. П., Петрів І. М. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ РЕГІОНУ	84
Захарченко Н. В., Безродна В. І., Гребнєва Д. С. ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	100
Кібік О. М. БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ У ПУБЛІЧНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	113

Клевцевич Н. А. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	126
Князева О. А., Маслій Н. Д., Топов А. Г. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗБУДОВИ МІЖНАРОДНИХ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЕКТІВ В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ.....	143
Найда І. С., Євтушок О.В., Грекова Т. М. УПРАВЛІННЯ ЕКОСИСТЕМОЮ БРЕНДУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНТЕРНЕТ- МАРКЕТИНГУ	155
Найда А. В., Топалова І. А., Волчек Р. М., Селіванова Н. М. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	170
Ніколюк О. В., Савченко Т.В., Брюшкова Н. О. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	185
Слободянюк О. В., Примаченко І. Ф. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ У ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ.....	199
Резнік Н. П., Кришталеви́ч М. В. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	213
Танклевська Н. С. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЇХНЬОЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ.....	228
Шевченко А. І., Петренко О. П. БІРЖОВІ ДЕРИВАТИВИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ В АГРОБІЗНЕСІ	243