

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

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК  
ПРИЧОРНОМОР'Я

ECONOMIC  
BULLETIN OF THE  
BLACK SEA LITTORAL

SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 6

2024

**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

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**

Т.С. Шабатура, д.е.н. (Україна)

### **Заступник головного редактора**

О.М. ГАЛИЦЬКИЙ, д.е.н. (Україна)

### **Відповідальний секретар**

О. П. ПЕТРЕНКО, к.е.н. (Україна)

### **Члени редакційної колегії**

І. А. АЖАМАН, д.е.н. (Україна)

А. В. АНДРЕЙЧЕНКО, д.е.н.

(Україна)

Г. І. ДІДУР, к.е.н. (Україна)

Н. А. ДОБРЯНСЬКА, д.е.н. (Україна)

О. І. ЗАЙЦЕВА, к.е.н. (Україна)

В.А. ЗАМЛИНСЬКИЙ, д.е.н. (Україна)

О. В. ЗАМЛИНСЬКА, к.е.н. (Україна)

Г.М. ЗАПША, д.е.н. (Україна)

І. О. КРЮКОВА, д.е.н. (Україна)

А. І. ЛЕГЕЗА, д.е.н. (Україна)

А. І. ЛІВІНСЬКИЙ, д.е.н. (Україна)

Т. В. НЕБОГА, к.е.н. (Україна)

В. С. НІЦЕНКО, д.е.н. (Малайзія)

М. З. НУРУЛ, д.е.н. (Бангладеш)

Т. О. МАЦІЄВИЧ, к.е.н. (Україна)

І. Р. ПАВЛИШИН, к.е.н. (Польща)

О. А. ПОДОЛЯНЧУК, к.е.н. (Україна)

Н. А. ТЕЛІЧКО, к.е.н. (Україна)

А. А. ШЕВЧЕНКО, к.е.н. (Україна)

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 No 5 від 26.12.2024)

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 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**

T.S. SHABATURA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

### **Deputy editor-in-chief**

O. M. HALYTSKY, Dr. E. Sci. (Ukraine)

### **Responsible secretary**

O. P. PETRENKO, Ph.D. (Ukraine)

### **Members of the editorial board**

I. A. AZHAMAN, Dr. E. Sci. (Ukraine)

A. V. ANDREYCHENKO, Dr. E. Sci. (Ukraine)

G. I. DIDUR, Ph.D. (Ukraine)

N. A. DOBRYANSKA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

O. I. ZAITSEVA, Ph.D. (Ukraine)

V.A. ZAMLYNSKY, Dr. E. Sci. (Ukraine)

O. V. ZAMLYNSKA, Ph.D. (Ukraine)

H. M. ZAPSHA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

I. O. KRYUKOVA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

A. I. LEGEZA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

A. I. LIVINSKY, Dr. E. Sci. (Ukraine)

T. V. NEBOHA, Ph.D. (Ukraine)

V. S. NITSENKO, Dr. E. Sci. (Malaysia)

M. Z. NURUL, Dr. E. Sci. (Bangladesh)

T. O. MATSIEVYCH, Ph.D. (Ukraine)

I. R. PAVLYSHYN, Ph.D. (Poland)

O. A. PODOLYANCHUK, Ph.D. (Ukraine)

N. A. TELYCHKO, Ph.D. (Ukraine)

A. A. SHEVCHENKO, Ph.D. (Ukraine)

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 No 5 from 26.12.2024)

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

УДК 338.4:339.72

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.01>

**Наталія Банкет,**  
викладач кафедри маркетингу  
та міжнародної логістики,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID 0000-0001-5047-7278  
*Banket.n@ukr.net*

## НАУКОВІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ КРИПТОТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### Анотація

*В статті обґрунтована доцільність засовуватися криптехнологій, зокрема, криптовалюти, в діяльності сучасних підприємств. Наведено науково-прикладні засади запровадження криптовалюти, який базується на формуванні портфелів криптехнологій та/чи окремих технологічних рішень, які більш прийнятні для потреб підприємства з точки зору можливості та ефективності їх реалізації. Метою статті є формування наукових та прикладних засад застосування криптехнологій в діяльності підприємства. Новизною є формування науково-прикладних засад запровадження криптовалюти в діяльності підприємств, який містить низку етапів, а саме оцінка мікро- та макроекономічних факторів; формування портфелів криптехнологій та/чи окремих технологічних рішень; аналіз можливості реалізації; вибір оптимальних портфелів; оцінка ефективності. Обґрунтована доцільність засовуватися цих технологій в діяльності сучасних підприємств. Наведено науково-прикладні засади запровадження криптовалюти в діяльності підприємства. Наведено найбільш результативні портфельні рішення. У подальших дослідженнях планується формування системи показників ефективності запровадження криптовалюти в діяльність підприємств.*

**Ключові слова:** наукові та прикладні засади, криптехнологій, підприємства, ефективність, портфель.

UDC: 338.4:339.72

**Nataliia Banket,**  
lecturer chair of marketing  
and international logistics,  
Odessa National Economic University  
ORCID 0000-0001-5047-7278  
*Banket.n@ukr.net*

## SCIENTIFIC AND APPLIED PRINCIPLES OF USING CRYPTO TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE ACTIVITIES

### Abstract

*The purpose of the article is the formation of scientific and applied principles for the application of crypto technologies in the activities of the enterprise.*

***The scientific novelty.** The development of a modern enterprise of any sphere of economic activity in the conditions of digitalization should be based on the priority of the use of information and communication technologies, in particular, electronic money and crypto currency. The article presents the advantages and disadvantages of crypto technologies and crypto currency. The expediency of introducing crypto technologies, in particular, crypto currency, into the activities of modern enterprises is substantiated. The scientific and applied principles of the introduction of cryptocurrency are presented, which is based on the formation of portfolios of crypto technologies and/or individual technological solutions that are more acceptable for the needs of the enterprise in terms of the possibility and efficiency of their implementation. It is proven that the most effective and promising are: the use of smart contracts with simultaneous settlement in crypto currency; the introduction of corporate management systems, in particular, state, based on blockchain; improving the economic sustainability of the enterprise due to crypto currency payment systems that optimize the flows of settlements and payments, accelerate supply chains, reduce or completely avoid transaction costs and increase transparency. The purpose of the article is to form scientific and applied principles of the application of crypto technologies in the activities of the enterprise. The novelty is the formation of scientific and applied principles of the introduction of crypto currency in the activities of enterprises, which includes a number of stages, namely the assessment of micro- and macroeconomic factors; the formation of portfolios of crypto technologies and/or individual technological solutions; analysis of the possibility of implementation; selection of optimal portfolios; assessment of efficiency.*

***Conclusions.** The feasibility of introducing these technologies into the activities of modern enterprises is substantiated. The scientific and applied principles of the introduction of crypto currency in the activities of the enterprise are presented. The most effective portfolio solutions are presented. In further research, it is planned to form a system of indicators of the effectiveness of the introduction of cryptocurrency in the activities of enterprises.*

***Keywords:** scientific and applied principles, crypto technologies, enterprise, efficiency, portfolio.*

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасного підприємства будь-якої сфери економічної діяльності в умовах цифровізації має базуватися на пріоритетності застосування інфокомунікаційних технологій та їх похідних. До таких похідних, зокрема, відносяться електронні гроші та криптовалюти, які в багатьох країнах вже функціонують в низці сфер – від обігу у нематеріальній сфері до повноцінного грошового еквіваленту. Застосування криптовалют як бінарного елемента (інфокомунікацій та фінансових відносин) доцільно в багатьох господарчих процесах: для врахування трансакційних витрат та витрат, пов'язаних з управлінням внутрішніми і зовнішніми впливами; при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності; в ході співпраці з іншими підприємствами тощо.

Втім, для максимізації ефекту від застосування криптотехнологій в діяльності підприємства, необхідно сформувати відповідний науковий та прикладний інструментарій. Задля цього перш за все необхідно провести аналіз криптовалюти як техніко-економічного явища та встановити, яким чином ці технології можуть сприяти заростанню економічної результативності діяльності сучасного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз наукової та періодичної літератури [1-5] дозволив встановити неоднозначність як трактування поняття та змісту криптотехнологій, так і бачення місця та ролі цих технологій в діяльності суб'єктів господарювання, життєдіяльності фізичних осіб, міждержавних економічних відносин тощо.

**Метою дослідження** є формування наукових та прикладних засад застосування криптотехнологій в діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На початку дослідження поведемо систематизацію понятійного апарату та існуючих визначень щодо криптотехнологій (таблиця 1).

Таблиця 1

**Основні визначення та трактування поняття «криптотехнологія»**

Автор	Визначення
Моган Стенлі	Криптотехнологія - «спільне використання даних через мережу окремих комп'ютерів», або «комп'ютери, що передають блоки записів в хронологічній ланцюжок». По суті, це розподілений реєстр - два терміни взаємозамінні.
Фахівців з Банку Англії	Криптотехнологія - «технологія, яка дозволяє людям, які не знають один одного, вірити та разом використовувати запис подій».
Мелані Свон	Криптотехнологія - це децентралізований журнал запису транзакцій, що є частиною більш широкої обчислювальної інфраструктури, яка також повинна включати в себе функції зберігання, комунікації, обслуговування файлів і архівування.
Д. А. Леві	Криптотехнологія це «перший фінансовий інструмент, що народжується неторканим: загальносвітовим середовищем, де ідея сама по собі коштує дорожче, ніж фінанси, необхідні для її втілення».
Н. Лихачов	Криптотехнологія це «не більше ніж щоденник записів, який можна записувати спільно і в якому де-факто неможливо розподілених подробиці старі записи».
Управління по науці уряду Великобританії	Криптотехнологія це «база даних активів, які можуть бути розділені по мережі кількох сайтів, географічних регіонів або установ».
Н. Короп	Головне при визначенні криптотехнології все ж не забувати про те, що це в першу чергу технологія, яка може стати ключовою в самих різних сферах суспільного життя.

*Джерело: опрацьовано автором на підставі [2; 3; 5]*

Криптотехнології, які з'явилися у 2008 р., є досить універсальними та такими, які можна використовувати в різних сферах діяльності – від торгівлі до медицини. Вона лягла в основу біткоіна, першої в світі криптовалюти. Криптотехнологія – це вибудований за певними правилами безперервний послідовний ланцюжок блоків (пов'язний список), що містять інформацію [2].

Найчастіше копії ланцюжків блоків зберігаються і незалежно один від одного (паралельно) обробляються на безлічі різних комп'ютерів.

Криптехнологія використовує систему *peer-to-peer*, учасники якої завжди знаходяться в однакових умовах та мають рівний доступ до всієї ланцюжку даних і інформації, яка міститься в ній з моменту створення. Дані в ланцюжку блоків зашифровані, для доступу до них необхідний спеціальний приватний ключ.

Криптехнології визначаються такими основними характеристиками [2; 6]:

- автономія та відсутність централізованого управління або центру, який здійснює адміністрацію та має «ключ» до виправлення даних;
- працездатність, пов'язана із постійно діючими процесами копіювання інформації на значній кількості пристроїв, більшість яких постійно знаходяться в мережі (вірогідність зупинки роботи пов'язана із відключення Інтернету і електрики по всьому світу);
- безпечність та відкритість кодування для доопрацювання (*open-Source*);
- можливість математичної перевірки зміни наповнення електронного гаманця (криптографічний аудит).
- відкритість для розробки нових продуктів (програм, сервісів) та відсутність охорони авторських прав або прав на інтелектуальну власність.

Аналіз літературних джерел дозволив узагальнити переваги та недоліки криптехнологій, які наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

### Переваги та недоліки криптехнологій

Переваги	Недоліки
Децентралізація. Користувачі можуть здійснювати передачу даних один до одного незалежно від особистих характеристик та обставин. Мінімізація фальсифікації та кібер інцидентів, оскільки застосовуються спеціальні зашифровані ключі. Прозорість та можливість транзакцій. Універсальність. Блокчейн може застосовуватися в різних сферах (фінансовий сектор, юриспруденція, нерухомість та ін.)	Невороття, тобто неможливість скасування помилкової операції. У випадку, якщо більша частка обчислювальних потужностей буде належати одному пристрою, цілісність системи в разі атаки буде порушена. Невизначеність статусу. Багато країн ніяк не визначаються із застосуванням технології, а питання регулювання криптовалюта відкритий до сьогодення.

*Джерело: опрацьовано автором на підставі [2; 3; 5]*

Сфери використання криптехнологій в господарській діяльності підприємств дуже різноманітні. До найбільш поширених можна віднести такі [5, 6]:

- можливість підтвердження та збереження право авторства за допомогою криптехнологій;

- переміщення, конвертації, здійснення транзакцій і зберігання будь-яких форм грошей, товарів чи сировини;
- управління даними в сферах бізнесу, державного управління, некомерційних організацій тощо;
- торгівля діамантами («цифровий паспорт» до кожної одиниці товару);
- цифрова ідентичність, перевірка справжності та підтвердження прав доступу;
- управління інтелектуальними енергосистемами та робота з «зеленими сертифікатами»;
- електронне голосування для забезпечення прозорості анонімних онлайн-голосувань;
- азартні та відеоігри;
- Інтернет речей, догляд за людьми похилого віку, операції з нерухомістю тощо.

В Україні криптотехнології наразі активно застосовують у створенні автономних систем по приватизації держмайна, у фінансовій сфері, в торгівлі, сфері послуг (наприклад, оплата квитків в кіно або театр, послуги таксі).

Однією з вагомих ознак та переваг криптотехнології є децентралізація та дублювання даних в мережу, що забезпечує захист від спрямованих кібератак та перешкоджає їй зовнішньому регулюванню. Саме ці ознаки і обумовили формування криптовалюти як нового фінансового явища.

Криптовалюта, як нове явище цифрового світу, з'явилася у 1990 р. (DigiCash) і сформувалася як система обліку внутрішніх розрахункових одиниць на базі децентралізованого адміністрування в автоматичному режимі. Першорядними характеристиками криптовалюти, яка приваляє користувачів, є:

- відсутність матеріальної форми та прив'язки до єдиного емітента;
- складність блокування (або арешту) транзакцій;
- значна прибутковість (при одночасній високій ризикованості);
- свобода обігу тощо.

Легкість запровадження криптовалюти призвела до великої кількості її різновидів, але серед найпоширеніших на протязі тривалого періоду залишаються Bitcoin (BTC), Ethereum (ETH), Binance Coin (BNB), Tether (USDT), Cardano (ADA), Terra (LUNA), Solana (SOL), Polkadot (DOT) та інші.

Проведемо аналіз визначень щодо поняття криптовалюти (табл. 3).

Таблиця 3

**Основні визначення поняття «криптовалюта»**

Автори/джерело	Визначення
1	2
Гончарова А.В.	Цифрова (віртуальна) валюта, яка емітується в мережі за певними принципами криптографії для забезпечення операцій та контролю створення нових монет
Москальов А.А., Попова Е.М.	Захищена криптографією, швидка і надійна система платежів та грошових переказів, заснована на новітніх технологіях і непідконтрольна жодному уряду
Павлова К.І.	Цифрові гроші, що емітуються з використанням розподілених мереж і публічно доступних журналів реєстрації угод, що унеможлиблює втручання органів державної влади та централізоване їх регулювання
Закон України «Про обіг криптовалюти в Україні»	Програмний код, що є об'єктом права власності, який може виступати засобом міни, відомості про який вносяться та зберігаються у системі блокчейн в якості облікових одиниць поточної системи блокчейн у вигляді даних (програмного коду)
Міжнародний валютний фонд	Цифрове представлення цінності, емітоване приватними розробниками і деноміноване у власній рахунковій одиниці.
Європейський парламент	Цифрове представлення вартості, що не випускається центральним банком чи органом державної влади, не прив'язане до законно встановленої суверенної валюти, не має законного статусу валюти чи грошей, але приймається фізичними чи юридичними особами як засіб обміну і можливо для інших цілей, і яке може переказуватися, зберігатися і торгуватися в електронній формі.

*Джерело: опрацьовано автором на підставі [1-5]*

Дані таблиці 3 свідчать про доволі вагомій відмінності у розумінні сутності криптовалюти – від суто технічного трактування (елемент інфокомунікацій та програмної інженерії) до економічного (елемент фінансових відносин, засіб міни та/або системи платежів та грошових переказів). Деякі міжнародні установи визнають криптовалюту як еквівалент вартості та інструмент взаєморозрахунків на площадках *B2B*, *B2C*, *C2C* у мережевому середовищі, але не визнають її в якості грошей.

До переваг крипто валюти віднесемо доступність, відсутність комісії, незалежність від впливу уряду, високий рівень захисту, відсутність посередників та прозорість операцій. До недоліків - неможливість простеження та відкриття платежу, постійні коливання курсу, відсутність правового регулювання в ряді країн, неможливість відновлення доступу до гаманця при втраті закритого ключа.

Існують також і неоднозначні риси, а саме: ;

– анонімність, яка приваблива для користувачів, для органів фінансового та/чи фіскального моніторингу створює проблему податкового та іншого контролю.

- децентралізація мінімізує політичний вплив і, одночасно, не надає майже ніяких гарантій сталості існування;

- неможливість зупинки чи скасування транзакцій унеможлиблює втручання у третіх осіб, але призводить до неможливості припинення злочинних або помилкових операцій.

Узагальнення переваг та недоліків, а також світового досвіду застосування криптиотехнологій та криптовалюти в діяльності підприємств надає підстав стверджувати, що вона може засовуватися як фінансово-технологічний інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємств.

Відтак, актуальності набуває необхідність формування науково-прикладних засад застосування криптиотехнологій в діяльності підприємств. Означені засади нададуть можливість:

- описати процедуру вибору оптимального варіанту запровадження криптиотехнологій та криптовалюти у своєї діяльності задля забезпечення економічної стійкості та загальної ефективності діяльності в умовах цифрових трансформацій;

- знайти найбільш оптимальні рішення щодо імплементації криптиотехнологій та криптовалюти з точки зору економічної ефективності та з врахуванням ризиків, притаманним цим технологічним рішенням;

- сформуванати перелік можливих альтернатив запровадження криптиотехнологій та криптовалюти, тобто портфель базових технологій, які є найбільш ефективними в тих чи інших умовах.

Науково-прикладні засади застосування криптиотехнологій в діяльності підприємства наведено на рис. 1.

Наведені засади функціонують в такий спосіб. Для визначення тих криптиотехнологій, які можуть бути застосовані в діяльності підприємства здійснюється оцінка мікро- та макроекономічних факторів, що впливають на прийняття рішення про впровадження криптиотехнологій. Оцінка мікроекономічних чинників має вигляд формування кошторису та інвестиційного плану запровадження цих технологій. Тут важливого значення набуває і сам кошторис, і оцінка ресурсного (в першу чергу технологічного) потенціалу підприємства, оскільки криптиотехнології вимагають потужної обчислювальною бази. Підприємство має визначити:

- наявні обчислювальні ресурси та їх потужність;
- обсяг потужностей, які не повною мірою задіяні в операційній та іншій діяльності;

- можливість перепрофілювання незадіяних обчислювальних потужностей у бік їх застосування для запровадження криптиотехнологій (з точки зору достатності потужності та не нанесення шкоди операційної діяльності в разі вилучення);

– обсяги необхідних закупівель додаткових потужностей (в разі недостатності власних) та кошторис.

Одночасно здійснюється оцінка макроекономічних факторів запровадження криптехнологій, зокрема, визначення рівня конкуренції та очікуваного попиту на товари чи послуги, ступень впливу державного регулювання та нормативно-правового забезпечення, рівня світової конкуренції та рівня політичних, фінансових та інших ризиків тощо.



**Рис. 1. Науково-прикладні засади застосування криптехнологій в діяльності підприємства**

*Джерело: складено автором*

На підставі проведеної оцінки стає можливим прийняття рішення про впровадження криптехнологій. В разі негативних висновків (нестача обчислювальних потужностей та фінансових ресурсів для їх придбання, прогнозована відсутність чи низький рівень потенційного попиту тощо)

здійснюється відхилення рішення про впровадження криптехнологій в діяльність підприємства. У цьому випадку необхідно визначити негативні наслідки цього рішення, які у загальному вигляді) можуть зводитися до такого:

– конкурентні прогалини у технологічному розвитку та невідповідність сучасним цифровим трансформаціям;

– втрата частини споживачів, зокрема із сегменту нової генерації підприємців, більш схильний до відходу від традиційних валют на користь сучасних платіжних засобів, зокрема, криптовалюти, а також до застосування фрилансу, віддаленій праці та заробітку з мережі Інтернет;

– невідповідність менталітету молоді, яка прагне до активного користування сучасними цифровими платформами та сервісами (для ігри, навчання, спілкування, підробітку тощо);

В разі прийняття позитивного рішення про впровадження криптехнологій відбувається формування переліку портфелів та/чи окремих технологічних рішень, які більш прийнятні для потреб підприємства в наявних умовах (які визначено на попередніх етапах). Цей процес має відбуватися не лише на підставі визначення можливостей та потреб підприємства, а й з врахуванням світового досвіду, національних економіко-правових особливостей та внутрішніх чинників.

Сформовані на підставі вищеприписаного портфелі підлягають ретельному аналізу з точки зору можливості реалізації та ефективності для підприємства. Оцінка кожного портфелю може бути здійснена за допомогою існуючого інструментарію оцінки інвестиційних проектів, а саме через визначення таких показників [7]: чиста приведена вартість (NPV), термін окупності, внутрішня норма прибутковості, коефіцієнт доходів та витрат тощо.

На наступному етапі здійснюється підсумковий вибір одного чи декількох портфелів, визначення можливості комбінування різних портфелів впровадження криптехнологій за максимальних показників вищезначених критеріїв. Зауважимо, що комбінація декількох криптехнологій у портфелі здатна призвести до появи синергетичного ефекту.

Виходячи з попередніх досліджень та світового досвіду, ми дійшли до висновку, що найбільш результативними та перспективними є:

1. Застосування смарт-контрактів із одночасним розрахунком у криптовалюті. У процесі здійснення господарської діяльності підприємства завжди стикаються з посередниками (банки, платіжні системи, нотаріуси тощо), які виконують функції гарантів достовірності здійсненої операції. Криптехнології дозволяють безпосередньо обмінюватися даними, виключаючи саму можливість впливу людини, що сприяє поліпшенню бізнес-взаємодії без посередницьких інститутів. Криптехнології у цьому випадку дозволяють переводити кошти (у криптовалюті) контрагентам, а також співробітникам організації, що дозволяє економити гроші на оплату посередницьких послуг

банків. У цій сфері активно розвивається платіжний сервіс Bitwage, який економить час і витрати на сервісні збори за міжнародні грошові перекази.

2. Застосування корпоративних систем управління на основі блокчейн. Ефективність цього портфелю пов'язані зі свободою і безкоштовністю даної технології. Для зберігання даних використовуються децентралізовані хмарні сховища, які є більш безпечними та дешевими, що важливо задля мінімізації витрат. Потенціал блокчейну здатен сприяти розвитку управління в сфері оподаткування, розподілу соціальних виплат, оформлення документів, ведення обліку земель, державної реєстрації населення, сфери охорони здоров'я тощо. В сфері корпоративного управління цей портфель здатен ефективно систематизувати та автоматизувати більшість управлінських процесів завдяки кастомізацій та індивідуалізації та являє собою гнучку відкриту структуру, яка модифікується під поточні управлінські потреби оператора.

3. Вдосконалення економічної стійкості підприємства за рахунок криптовалютних платіжних систем. Якщо криптовалюта стає одним з основних елементів фінансової інфраструктури підприємства, значною мірою покращується низка показників економічної стійкості, зокрема: зростає оборотність грошової маси, оптимізуються потоки розрахунків і платежів, прискорюються ланцюги постачання, скорочуються або взагалі зникають транзакційні витрати, підвищується прозорість та скорочуються ризики шахрайства, зростає безпека даних за рахунок шифрування та децентралізації.

**Висновки.** Аналіз провідних цифрових технологій, які застосовуються для сталого розвитку підприємств у світі, дозволив визначити особливості, переваги та недоліки криптотехнологій та криптовалют як їх похідної. Обґрунтована доцільність засовуватися цих технологій в діяльності сучасних підприємств. Наведено науково-прикладні засади запровадження криптовалюти в діяльності підприємства, який базується на формуванні портфелів криптотехнологій та/чи окремих технологічних рішень, які більш прийнятні для потреб підприємства з точки зору можливості та ефективності їх реалізації. Доведено, що найбільш результативними в діяльність підприємств можуть бути такі портфелі, як смарт-контракти із одночасним розрахунком у криптовалют, а також запровадження корпоративних систем управління на основі блокчейн.

У подальших дослідженнях планується формування системи показників ефективності запровадження криптовалюти в діяльність підприємств.

### Список використаних джерел

1. Васильчак С. В., Куницька-Іляш М. В., Дубина М. П. Використання криптовалюти в сучасних економічних системах України: перспективи та ризики. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Іжницького*. 2017. №76, т. 19. С. 19-25.
2. Галушка Є. О., Пакон О. Д. Сутність криптовалют та перспективи їх розвитку. *Молодий вчений*. 2017. №4(44). С. 634-638.

3. Князева О. А., Скоробогатов К. Г. Сутність криптовалюти як фінансового явища цифрового світу. *Digital Transformations : Challenges and Benefits for the Economy and Society* : монограф. Katowice, 2023. С. 169-176.

4. Крупка Я., Окренець В. Криптовалюта як об'єкт обліку і джерело економічних вигод. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 3. С. 238–251.

5. Мандрик В. О., Гуль І. Г., Морозов В. П. Сучасні тенденції та перспективи використання криптовалют : досвід для України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39(2), С. 67-72.

6. Яцик Т. В. Методика фінансового обліку криптовалюти як особливого виду електронних грошей. *Молодий вчений*. 2017. № 2(42). С. 349-354.

7. Верескун М. В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь, 2015. Т. 1, Вип. 1(11), С. 21-27.

### References

1. Vasylychak, S. V., Kunitska-Ilyash, M. V., & Dubyna, M. P. (2017). The use of cryptocurrency in modern economic systems of Ukraine: prospects and risks. *Scientific Bulletin of the S.Z. Izhytskyi LNUVMBT*, 19, 6, 19-25. [in Ukrainian].

2. Galushka, E. O., & Pakon, O. D. (2017). The essence of cryptocurrencies and prospects for their development. *Young scientist*, 4(44), 634-638. [in Ukrainian].

3. Kniazieva, O. A., & Skorobogatov, K. G. (2023). The essence of cryptocurrency as a financial phenomenon of the digital world. *Digital Transformations: Challenges and Benefits for the Economy and Society* (pp.169-176). Katowice. [in Ukrainian].

4. Krupka, Ya., & Okrenets, V. (2020). Cryptocurrency as an object of accounting and a source of economic benefits. *Bulletin of the Ternopil National Economic University*, 3, 238–251. [in Ukrainian].

5. Mandryk, V. O., Gul, I. G., & Morozov, V. P. (2019). Current trends and prospects for the use of cryptocurrencies: experience for Ukraine. *Black Sea Economic Studies*, 39(2), 67-72. [in Ukrainian].

6. Yatsyk, T. V. (2017). Methodology of financial accounting of cryptocurrency as a special type of electronic money. *Young scientist*, 2(42), 349-354.

7. Vereskun, M. V. (2015). Methods for assessing the effectiveness of implementing information systems at industrial enterprises. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, 1(11), 1, 21-27. [in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 16.12.2024**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 23.12.2024**

**Дата публікації: 26.12.2024**

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.02>

**Ганна Дідур,**  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри менеджменту  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID 0000-0001-9450-3124  
adidur2007@ukr.net

**Катерина Яковлева,**  
магістр менеджменту,  
методист навчально- методичного відділу  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID 0009-0007-6022-0960  
parfilo@onua.edu.ua

**Ольга Делі,**  
здобувачка ступеню Магістр  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID 0009-0005-5578-9269  
hadjiogloo@gmail.com

## **ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

### **Анотація**

*Визначено сутність поняття кадрова політика підприємства як основного напрямку роботи з персоналом організації, сформованої системи методів, принципів, форм, організаційних процедур визначення цілей, програм і завдань для формування, розвитку і збереження кадрового потенціалу; визначення ціннісних орієнтирів, процедур, способів оцінки персоналу, що є необхідними для досягнення стратегічних цілей розвитку організації та реалізації її місії в сучасних умовах функціонування.*

*Досліджено особливості закладів вищої освіти, що впливають на формування кадрової політики. Проведено SWOT-аналіз, що, дозволив визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики Одеського державного аграрного університету і на його основі сформовано стратегічні напрямки активної кадрової політики.*

**Ключові слова:** кадрова політика, персонал, заклад вищої освіти, Одеський державний аграрний університет, SWOT-аналіз, розвиток персоналу.

UDC 331.108

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

**Kateryna Yakovleva,**  
Master of Management  
Odesa State Agrarian University  
ORCID 0009-0007-6022-0960  
parfilo@onua.edu.ua

**Olha Deli,**  
holder of the Master's degree  
specialty 073 Management  
Odesa State Agrarian University  
ORCID 0009-0005-5578-9269  
hadjiogloo@gmail.com

## FORMATION OF HR POLICY IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

### Abstract

*The purpose of the article is to develop theoretical principles, enhance methodological approaches, and provide practical recommendations for shaping personnel policy within the management system of higher education institutions.*

***Scientific novelty.** A unique interpretation of personnel policy in an enterprise is proposed, defining it as a key direction of work with an organization's staff. It represents a structured system of methods, principles, forms, and organizational procedures for setting goals, programs, and tasks aimed at forming, developing, and preserving human resource potential. This includes defining value orientations, procedures, and methods for personnel evaluation, essential for achieving the organization's strategic development goals and fulfilling its mission under contemporary operating conditions. The features of higher education institutions influencing the formation of personnel policy include the following: high demands on employees due to the specifics of scientific and teaching activities; the need for certification driven by the evolving and growing societal demand for educational services; the unique role of leadership as a coordinator of scientific and educational activities; and the diversity of functions performed by teaching staff. The SWOT analysis, based on observations, regulatory data governing the activities of Odesa State Agrarian University, reports, regulations, and surveys, has made it possible to identify the strengths and weaknesses of the personnel policy and to develop strategic directions in human resource management in accordance with an active personnel policy.*

*The Elements of Scientific Novelty. The obtained results lie in the systematic study of personnel policy within the management system of higher education institutions.*

*Conclusions. Conducting scientific research activities and training highly qualified personnel are priority areas for higher education institutions. The current state of higher education in Ukraine negatively impacts the preservation and development of the human resource potential of academic staff. This challenges higher education institutions to develop an effective personnel policy that fosters motivation and promotes the professional growth of faculty members.*

*Keywords: HR policy, personnel, higher education institution, Odessa State Agrarian University, SWOT analysis, personnel development.*

**Постановка проблеми.** Персонал - це найважливіший фактор в організації, людей не можна порівнювати з технікою чи обладнанням, їх потенціал набагато вищий та різноманітніший. Тому, в сучасних умовах, головним критерієм успішності будь-якої організації є висококваліфікований штат співробітників, який володіє необхідними знаннями та досвідом. Для заняття організацією лідируючих позицій на ринку необхідно не тільки грамотно та раціонально використовувати персонал, але і вміло розвивати, навчати, мотивувати та організовувати, тобто формувати ефективну кадрову політику.

На кадрову політику впливає багато чинників як зовнішніх, так і внутрішніх. Наприклад, залежно від специфіки діяльності або масштабу виробництва, наявності військових дій на території України, підхід до кадрової політики змінюється. Тому, на жаль, універсального рішення для всіх організацій немає. В зв'язку з цим дослідження формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти (ЗВО) є актуальною, адже правильно побудована кадрова політика позитивно впливає на ефективність діяльності всієї організації загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових досліджень за цією тематикою вказує на те, що теоретико-методологічні аспекти кадрової політики залишаються недостатньо дослідженими, не зважаючи на зростання активності вчених та їх зацікавленість у цьому напрямку. Проблема формування кадрової політики підприємства висвітлювалась у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Малигіна, І.В. [1], Балабанова Л.В., Сардак О.В. [2], Рязанов М.Р. [3] Дідур Г.І. [4], Дороніна О.А., Рязанов М.Р. [5], Капінос Г.І., Костюк І.В. [6], Погребняк А. Ю., Ліннік І.М. [7], Avishikta R. [8]. Разом із тим, це не зменшує актуальності подальшого дослідження цього питання, а саме: проблеми розвитку теоретичних і практичних засад формування кадрової політики закладів вищої освіти, вивчення змісту поняття «кадрова політика», основних цілей і завдань та особливостей кадрової політики закладів вищої освіти в сучасних умовах функціонування.

**Метою статті** є розвиток теоретичних положень, доповнення методичних підходів та розробка прикладних рекомендацій, щодо формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти. Відповідно до поставленої мети вирішувалися такі завдання: проаналізувати категорію «кадрова політика»;

узагальнити особливості формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти; здійснити SWOT-аналіз кадрової політики ОДАУ; розробити основні напрямки розвитку кадрової політики ЗВО.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз різноманітних джерел інформації дозволяє зробити висновок, що на сьогодні не існує загальноприйнятого уявлення про визначення та сутність кадрової політики організації. Варто відзначити, що різноманіття підходів до її формулювання створює можливості для перегляду, обґрунтування, розвитку та вдосконалення цього поняття.

Сучасний морфологічний аналіз поняття «кадрова політика» дозволив нам виявити ключові слова цього поняття (табл. 1).

Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «кадрова політика»**

Джерело	Визначення	Ключові слова
Балабанова Л.В. [2, с. 126].	«...система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою»	система принципів, ідей, вимог, генеральний напрямок роботи з кадрами
Капінос Г.І., Костюк І.В. [ 6 ]	«...визначальний напрямок кадрової роботи підприємства, основні принципи, методи та прийоми «у роботі з персоналом для створення та розвитку кадрового потенціалу, який необхідний для досягнення основних цілей і завдань підприємства в процесі його діяльності»	визначальний напрямок кадрової роботи, принципи, методи, і прийоми
Щокін Г.В. [9]	«...система управління людськими ресурсами, що охоплює системи управління трудовими ресурсами, зайнятістю та персоналом»	система
Язлюк, Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В. О. [10]	«...загальна стратегія, яка об'єднує в собі всі форми роботи з кадрами, а також розробку планів, згідно з якими повинна використовуватися робоча сила»	загальна стратегія

*Джерело: Побудовано авторами на основі [2,6,9,10]*

Проведений аналіз тлумачень поняття «кадрова політика» дозволяє визначити найбільш важливі його ознаки: сукупність правил, принципів, методів, форм, ідей, вимог, критеріїв щодо роботи з персоналом; визначальний напрямок роботи з персоналом підприємства. Отже, кадрова політика підприємства може розглядатися як певна система, що містить багато складових від узагальнених теоретичних поглядів: принципів, правил, форм, до конкретних заходів, методів у сфері управління персоналом та кадрової роботи.

Наведені визначення достатньо чітко відображають сутність поняття «кадрова політика». Однак, досить складно надати єдине визначення широкому змісту кадрової політики підприємства, адже кожна організація обирає власні методи з метою діагностики та розв'язання проблем, що виявляються в управлінні персоналом, враховуючи цілі та завдання, що стоять перед нею.

Узагальнення наведених визначень дозволило запропонувати власне трактування. Кадрова політика підприємства – це основний напрямок роботи з персоналом організації, сформована система методів, принципів, форм, організаційних процедур визначення цілей, програм і завдань для формування, розвитку і збереження кадрового потенціалу; визначення ціннісних орієнтирів, процедур, способів оцінки персоналу, що є необхідними для досягнення стратегічних цілей розвитку організації та реалізації її місії в сучасних умовах функціонування.

Кадрова політика певного підприємства обумовлена його специфікою, історією, стилем керівництва та іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Кадрова політика «...кожного окремого ЗВО досить складна, і зазвичай важко віднести її до якогось конкретного типу, однозначно визначити її спрямованість та цілі» [11, с. 507].

Малигіна І.В. зазначає, що кадрова політика в сфері освіти повинна включати «...всю сукупність складових - від управлінських рішень до кадрових інститутів та організаційних структур, що здійснюють цілісне управління формуванням та реалізацією кадрової політики у сфері освіти, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства» [1, с. 180].

Дороніна О.А. та Рязанов М.Р. пропонують розглядати кадрову політику закладів вищої освіти «...як систему інструментів, методів та принципів ефективного управління людськими ресурсами ЗВО, що є засобом реалізації його стратегії та спрямована на забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг» [5, с. 17].

Колектив авторів відзначають, що в «...системі вищої освіти державні установи мають високий рівень автономії щодо прийняття кадрових рішень». Тому, як зазначають науковці, загальна політика щодо розвитку кадрового потенціалу повинна відбуватися на засадах підвищення якісного складу персоналу. А підходи до управління персоналом організації «...мають відповідати загальносвітовим тенденціям, зокрема, запровадженню механізмів гнучкого режиму робочого часу працівників, розширенню можливостей співробітників щодо визначення власного графіку та робочого середовища» [12, с. 47].

Враховуючи вищесказане, кадрова політика ЗВО як особлива форма організації формується в специфічному руслі. До особливостей закладів вищої освіти, що впливають на формування кадрової політики можна віднести наступні:

- високі вимоги до співробітників, що обумовлено специфікою наукової та викладацької діяльності;

- необхідність атестації, що пов'язано зі змінними та зростаючими потребами суспільства в послугах освіти;
- особлива роль керівництва, як координатора наукової та навчальної діяльності;
- різноманітність функцій викладачів, що виконується.

Особливості діяльності ЗВО створюють передумови найважливішого напрямку кадрової політики ЗВО - вирішення завдання активізація системи підвищення науково-педагогічної кваліфікації професорсько-викладацького складу. Саме через кадрову політику здійснюється реалізація цілей та завдань, зафіксованих у місії університету, і для її виконання потрібне постійне вкладення значних інвестицій у розвиток людського капіталу ЗВО. Це означає, що в кадровій політиці ЗВО, як в жодній іншій, особливої важливості набуває система навчання та розвитку персоналу.

Науково-освітня діяльність має низку особливостей. Участь працівників у діяльності закладів вищої освіти пов'язується з необхідністю суворої регламентації, дотримання інструкцій, положень, морально-етичного кодексу поведінки, а також високим рівнем академічної доброчесності.

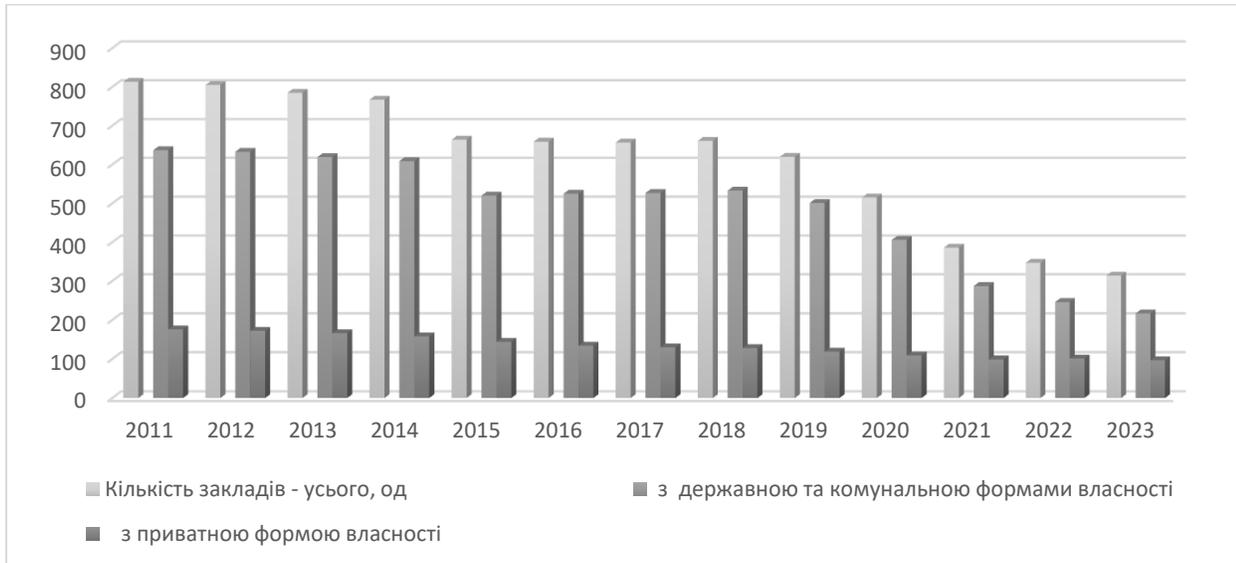
Сьогодні університетам потрібні не лише науково-педагогічні працівники, а й фахівці, практики, інтелектуальний потенціал може бути використаний для зміцнення позитивного іміджу університету та значно доповнити елементи його корпоративної культури.

Здійснення науково-пошукової діяльності та формування наукових кадрів є пріоритетним напрямом діяльності закладів вищої освіти. Відповідно, саме результати наукової діяльності відображають значимість закладу освіти у формуванні нових технологій, підготовки науково-педагогічних кадрів та висококваліфікованих фахівців в економіці. У сучасних умовах, проблемними питаннями наукової діяльності навчальних закладів залишаються недостатні обсяги її фінансування, низький рівень заробітної плати НПП, моральна та матеріальна зношеність науково-технічної бази тощо. Ці фактори впливають на державну політику щодо формування системи вищої освіти в Україні.

Наведені дані (рис. 1), свідчать про те, що кількість закладів вищої освіти в Україні має стійку тенденцію до скорочення.

Загальна кількість ЗВО скоротилась більше ніж у 2 рази за зазначений період (на 62%). З 2020 року до початку 2024 року зменшення загальної кількості ЗВО склало 39%. Також варто відзначити, що велика кількість закладів вищої освіти з 2014 по 2023 рр. були перенесені з невідконтрольних територій.

Наслідком зменшення кількості закладів вищої освіти є також відтік абітурієнтів за кордон, внаслідок військових дій. Ці фактори здійснюють суттєвий вплив на кадрову політику закладів вищої освіти.



**Рис. 1. Динаміка кількості закладів вищої освіти України за 2012-2023 роки**  
Джерело: Побудовано авторами за даними [13]

«...При оцінюванні сформованої кадрової політики ЗВО важливим є визначення наскільки вона відповідає проголошеній місії, завданням ЗВО, етапу його розвитку, ступеню адаптації до змін» [11, с. 510].

Кадрова політика Одеського державного аграрного університету (ОДАУ) спрямована на забезпечення професіоналізму науково-педагогічних працівників, досягнення ними стабільно високих результатів та дотримання корпоративних цінностей Університету.

Таблиця 2

### Кількісний та якісний склад НПП ОДАУ, осіб

Категорії НПП	Роки					2023 р. до 2019 р., %	2023 р. до 2021 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023		
Чисельність науково-педагогічних працівників, усього	167	161	164	150	170	101,80	103,66
з них: доктори наук	27	28	34	30	33	122,22	97,06
кандидати наук	106	99	97	91	108	101,89	111,34
без наукового ступеню	34	34	33	29	29	85,29	87,88

Джерело: Розраховано авторами

Протягом 2019-2023 років відбулися значні зміни в кількісному та якісному складі науково-педагогічних працівників (НПП) в Одеському державному аграрному університеті (таблиця 2).

Загальна кількість НПП у 2019 році складала 167 осіб, і ця кількість до 2022 року щорічно скорочувалася, і тільки у 2023 році зросла до 170, що становить

зростання на 1,8%. Це пов'язано зі зростанням чисельності здобувачів на 22% за останні 3 роки.

ОДАУ спрямовує свою кадрову політику на забезпечення науково-педагогічним працівникам відчуття необхідності, важливості у досягненні загальних цілей, розуміння того, що від результатів їх роботи залежить успіх, конкурентоспроможність та розвиток університету.

Кадрова політика Одеського державного аграрного університету знаходить свій відбиток у статуті ОДАУ, місії, колективному договорі, контракті співробітників, правилах внутрішнього трудового розпорядку, положенні про оплату праці, положенні про атестацію НПП.

Основна мета кадрової політики – реалізація стратегії ОДАУ шляхом залучення персоналу, формування розуміння цінностей організації.

До основних напрямів кадрової політики Одеського державного аграрного університету можна віднести:

- розробку єдиних принципів стратегічного управління та розвитку персоналу;
- удосконалення системи оплати праці, застосування економічних методів стимулювання працівників за результативність, інтенсивність та якість праці та надання соціальних гарантій працівникам;
- впровадження нових методів та систем підвищення кваліфікації та перепідготовки, розвитку персоналу;
- розробку нормативних та методичних матеріалів для функціонування всієї системи управління кадрами університету.

SWOT-аналіз, проведений на основі спостережень та даних що регламентують діяльність Університету, звітів ректора, положень ОДАУ, опитувань НПП, дозволив визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики (таблиця 3).

Таблиця 3

**Визначення сильних та слабих сторін кадрової політики Одеського державного аграрного університету**

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Наявність значної кількості досвідчених науково-педагогічних працівників, які давно працюють в ОДАУ	1. Високий рівень плинності НПП, та складність заміни співробітників
2. Популярність Університету як робочого місця	2. Відсутність аналізу причин звільнення працівників
3. Сформована корпоративна культура	3. Висока частка висококваліфікованих НПП зрілого (35 років та вище) і передпенсійного віку (50 років і вище) – близько 50%
4. Визначена, прозора процедура найму НПП за конкурсом	4. Відсутність системи адаптації знов прийнятих співробітників та їх професійного розвитку

Продовження таблиці 3

1	2
4. Своєчасність виплати заробітної плати	5. Низький рівень мотивації працівників до наукової роботи
6. Не нормований робочий час	6. Недостатньо чітко регламентована система рейтингування НПП.

Джерело: Побудовано авторами

Заклади вищої освіти (ЗВО) в Україні функціонують у складному та динамічному зовнішньому середовищі, яке створює як нові можливості для розвитку, так і значні загрози (таблиці 4).

Таблиця 4

**Визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища Одеського державного аграрного університету**

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Глобалізація освіти та інтеграція в міжнародний освітній простір	1. Відтік кваліфікованих НПП з м. Одеса в інші регіони України та за кордон внаслідок військових дій
2. Підтримка розвитку аграрної вищої освіти на державному рівні	2. Нестача НПП високої кваліфікації на ринку праці. Відсутність бажання у випускників закладів вищої освіти працювати в науково-освітній сфері
3. Розвиток цифрових технологій	3. Не конкурентний рівень оплати праці в сфері вищої освіти
4. Розширення ринку освітніх послуг за рахунок залучення іноземних студентів до навчання в Україні та розробки короткострокових програм навчання та сертифікаційних курсів	4. Висока конкуренція на міжнародному освітньому ринку, що зумовлює відтік українських студентів до закордонних університетів через привабливіші умови навчання.

Джерело: Побудовано авторами

Узагальнення інформацію, подану в таблицях 2 та 3, можна дійти висновку, що сильними сторонами кадрової політики Одеського державного аграрного університету є його стабільність і популярність як можливого робочого місця, позитивна репутація, сформована корпоративна культура, не нормований робочий час для НПП.

Слабкими сторонами кадрової політики Одеського державного аграрного університету, на які потрібно звернути увагу, є такі, як неефективна система мотивації працівників до наукової роботи, відсутність системи адаптації нових працівників, недостатньо ефективна система оцінки персоналу, відсутність аналізу причин звільнення працівників, відтік кваліфікованого персоналу.

Важливе місце в кадровій політиці Одеського державного аграрного університету займає розвиток корпоративної культури, що за останні два роки відмічається зростанням якості та значущості при прийнятті рішень.

Результати опитування працівників ОДАУ вказують на те, що у 2023 році понад 25% співробітників вважають, що корпоративна культура університету має позитивний вплив на їхню поведінку. Позитивно оцінюється роль корпоративної культури у створенні сприятливого робочого середовища.

Ці дані свідчать про те, що напрямок змін у корпоративній культурі є правильним, а саме: впровадження нової кадрової стратегії, підтримка командної роботи з одночасним підвищенням особистої відповідальності за результати роботи.

Такі зміни передбачають значні зусилля керівництва і працівників, у сфері особистого розвитку та удосконалення управлінських навичок. Джерелом інформації для саморозвитку і взаємодії між керівництвом Університету і співробітниками є відкритість і безперервний зворотний зв'язок, як норма корпоративної культури.

Однак, значним недоліком, що стримує розвиток ОДАУ, є відсутність не системної роботи з аналізу факторів і причин звільнення НПП. Таки дані можуть використовуватися для удосконалення взаємодії керівництва з працівниками, зниження плинності висококваліфікованих НПП і підвищення привабливості ОДАУ як роботодавця. Для більш системного аналізу причин звільнення співробітників слугує розробка і проведення вихідного інтерв'ю, що дає розуміння причин звільнення та факторів, яким необхідно приділяти увагу для збереження висококваліфікованих фахівців.

Наразі професійна діяльність НПП пов'язана не лише з вирішенням навчальних та наукових завдань, а й з активною участю в реалізації економічних, соціальних, правових та управлінських задач. У зв'язку із цим, стратегічним завданням кадрової політики ОДАУ можна виділити створення умов для формування кваліфікованого науково-педагогічного працівника, який зацікавлений в якісній підготовці здобувачів та постійного особистого розвитку. Підвищення рівня кваліфікації НПП разом з організацією надання якісних освітніх послуг, на основі розробки та впровадження нових інноваційних технологій навчання, стає вирішальним фактором в підвищенні конкурентоспроможності Університету. Вирішення цього завдання неможливо без збільшення матеріальної зацікавленості персоналу у результатах праці.

Виходячи із місії та діючої стратегії ОДАУ, з урахуванням дослідження ринку праці визначено стратегічні напрямки і їх зміст у сфері управління персоналом (таблиця 5).

Успіх реалізації цієї моделі залежить від ефективного мотиваційного механізму, який сприятиме підвищенню якості персоналу, приводитиме до

зниження плинності кадрів і, крім того, до підвищення сукупної віддачі від інвестицій у спеціальну підготовку персоналу.

Таблиця 5

### Стратегічні напрямки роботи з розвитку персоналу ОДАУ у відповідності з активною кадровою політикою

Напрямок роботи з персоналом	Характеристика
Планування персоналу	Обґрунтування прогнозу розвитку ситуації, у той же час розробка засобів для впливу на неї. Впровадження системи адаптації для нових працівників, що включатиме програми наставництва. Планування кадрових потреб із урахуванням вікової структури працівників для забезпечення послідовності. Активна співпраця з випускниками університету для формування кадрового резерву.
Приймання на роботу	Розробка програм популяризації роботи в ОДАУ для молодих спеціалістів. Аналіз причин звільнень для зниження плинності кадрів. Залучення кадрів через партнерські програми із закладами освіти та науковими установами.
Розвиток компетенції	Створення програм підвищення кваліфікації через державне фінансування або отримання грантів. Впровадження індивідуальних планів розвитку для кожного працівника. Мотивація до наукової діяльності через систему бонусів і підтримку публікацій.
Можливість росту та індивідуального розвитку	Введення програм професійного наставництва для молодих співробітників. Організація курсів з лідерства, проєктного менеджменту та міждисциплінарних навичок. Створення прозорої системи кар'єрного росту.
Винагорода	Залучення працівників до участі в реалізації стратегії розвитку Університету, кадрової політики і розробки управлінських рішень. Створення високого рівня мотивації до наукової роботи. Розробка нематеріальних мотиваційних програм (визнання, нагороди, додаткові дні відпочинку). Залучення фінансування через гранти та проєкти для підвищення заробітної плати.
Оцінка	Впровадження автоматизованої системи оцінки ефективності персоналу. Розробка критеріїв для об'єктивного аналізу досягнень кожного працівника. Використання оцінки як основи для заохочення та планування професійного розвитку.

*Джерело: Побудовано авторами*

Комплексний підхід до формування кадрової політики, як сукупності взаємопов'язаних систем, забезпечить її ефективне функціонування та високу конкурентоспроможність персоналу ЗВО в довгостроковій перспективі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ситуація, що склалася у вищій освіті України негативно впливає на збереження і розвиток потенціалу науково-педагогічних працівників, що вимагає від ЗВО вирішення завдання побудови ефективної кадрової політики, що забезпечить мотивацію і активізацію до розвитку його професорсько-викладацького складу. Одним з найбільш важливих факторів ефективного використання персоналу є комплексний підхід, що використовує як матеріальні, так і моральні засоби підвищення зацікавленості працівників в удосконаленні своїх якісних характеристик. Тому, в кадровій політиці ЗВО, як в жодній іншій, особливої важливості набуває створення умов для навчання та розвитку персоналу.

Саме через кадрову політику здійснюється реалізація цілей та завдань, зафіксованих у місії університету, і для її виконання потрібне постійне вкладення значних інвестицій у розвиток людського капіталу ЗВО.

Основною метою кадрової політики закладів вищої освіти має стати формування команди, яка є професійною, високопродуктивною, відповідальною та згуртованою, здатною успішно впоратися з будь-якими завданнями. Тому подальші дослідження будуть спрямовані на розробку корпоративної культури та системи мотивації персоналу ЗВО, що тим чи іншим способом прямо впливають на розвиток організації.

### Список використаних джерел

1. Малигіна І. В. Особливості реалізації державної кадрової політики у сфері освіти в Україні. *Публічне урядування*. 2019. № 2(17). С. 174-187. DOI:10.32689/2617-2224-2019-17-2-174-187.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : підручник*. Київ, 2011. 468 с.
3. Рязанов М. Р. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 336-345. DOI 10.31558/2307-2318.2020.4.31.
4. Дідур Г. І. Напрямки формування та реалізації ефективної кадрової політики в аграрній сфері. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2021. Вип. 2. С. 15-25.
5. Дороніна О. А., Рязанов М. Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1(33). С. 15-20. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.1.2.
6. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 52-56. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-52-56.

7. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3(65). С.11-37. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.66.

8. Avishikta R. HR Policies.

URL: <https://www.yourarticlelibrary.com/humanresource-development/hr-policies> (дата звернення: 04.11.2024).

9. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: монографія. Київ, 1997. 176 с.

10. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства : сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 191-198. DOI: 10.36887/2415-8453-2019-4-22.

11. Дідур Г. І., Яковлева К. І. Особливості формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти* : зб. матеріалів доп. учасників III Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса: ОДАУ, 2023. С. 509-511.

12. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Управління розвитком кадрової політики у системі вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3(30). С. 44-51. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3.7>.

13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

14. Слатвінський М., Цимбал-Слатвінська С. Кадрова політика закладів вищої освіти в умовах кризових викликів. *Економічні горизонти*. 2023. №4(26). С. 19-26. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291784](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291784).

## References

1. Malyhina, I. V. (2019). Peculiarities of the implementation of state HR policy in the field of education in Ukraine. *Public governance*, 2(17), 174-187. doi:10.32689/2617-2224-2019-17-2-174-187 [in Ukrainian].

2. Balabanova, L. V. & Sardak, O. V. (2011). Personnel management. Kyiv. [in Ukrainian].

3. Riazanov, M. R. (2020). Theoretical and methodological principles for determining the essence of the HR resources potential of a higher education institution. *Economics and management organization*, 4(40), 336-345. [in Ukrainian].

4. Didur, H. I. (2021). Directions for the formation and implementation of effective personnel policy in the agricultural sector. *Agrarian Bulletin of the Black Sea Littoral*, 2, 15-25. [in Ukrainian].

5. Doronina, O. A. & Ryazanov, M. R. (2019). HR policy as a tool for the strategic development of a higher education institution. *Economics and management organization*, 1(33), 15-20. doi: 10.31558/2307-2318.2019.1.2 [in Ukrainian].

6. Kapinos, H. I. & Kostiuk, I. V. (2019). Peculiarities of formation and implementation of effective HR policy of domestic enterprises in modern conditions of development of market economy. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 2, 52-56. [in Ukrainian].

7. Pohrebniak, A. Yu. & Linnik, I. M. (2018). Development of HR policy as one of the main areas of enterprise personnel management. *Efficient economy*, 3(65), 11-37. [in Ukrainian].

8. Avishikta, R. (2024). HR Policies. <https://www.yourarticlelibrary.com/humanresource-development/hr-policies>

9. Shchokin, H. V. (1997). *Theory of HR policy*. Kyiv. [in Ukrainian].

10. Yazliuk, B. O., Voronina, V. L., & Hordiienko, V. O. (2019). HR policy of the enterprise : essence and significance for management needs. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 4, 191-198. doi: 10.36887/2415-8453-2019-4-22 [in Ukrainian].

11. Didur, H. I., & Yakovleva, K. I. (2023). Peculiarities of HR policy formation in the management system of higher education institutions. *Current aspects of the development of science and education: III International Scientific and Practical Conference of Scientific and Pedagogical Workers and Young Scientists* (p.p. 509-511). Odesa: OSAU. [in Ukrainian].

12. Sychenko, V. V., Rybkina, S. O. & Sokolova, E. T. (2021). Managing the development of HR policy in the higher education system. *Public administration and customs administration*, 3(30), 44-51. doi: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3.7> [in Ukrainian].

13. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

14. Slatvinskyi, M. & Tsybal-Slatvinska, S. (2023). HR policy of higher education institutions in times of crisis. *Economic horizons*, 4(26), 19-26. doi: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291784](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291784) [in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 04.11.2024**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 25.11.2024**

**Дата публікації: 26.12.2024**

УДК 657

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.03>

**Замлинський Віктор,**  
доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки промисловості,  
Одеський національний технологічний університет  
ORCID 0000-0001-7642-2443  
zam.agrariy@gmail.com

**Гнатєва Тетяна,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID 0000-0001-6071-0889  
hnatieva\_tn@ukr.net

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МОДИФІКАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

### **Анотація**

*У статті розглянуто основні аспекти адаптації національних облікових систем до сучасних викликів, зокрема, в умовах підвищених ризиків. Окреслено шляхи вдосконалення облікової політики, зокрема через цифровізацію, інтеграцію ESG-показників та врахування впливу військових конфліктів на глобальну економіку. Обґрунтована модифікація принципів у системі обліково-аналітичного забезпечення. Управління економічною безпекою в умовах підвищених ризиків воєнного стану передбачає модифікацію принципів системи обліково-аналітичного забезпечення. Розробка глобальної обліково-аналітичної моделі має враховувати вплив військового конфлікту в Україні, який суттєво змінює глобальний економічний простір. У статті досліджено екологічну та соціальну відповідальність, які на наднаціональному рівні поступово інтегруються у систему фінансової звітності через включення показників сталого розвитку (ESG), що сприяє реальному відображенню впливу діяльності компаній на довкілля та суспільство. Автоматизація обліку та обробки даних здійснюється за допомогою цифрових технологій, що забезпечує підвищення ефективності й точності облікових процедур, а також зменшують ризики, пов'язані з людським фактором. Розглянуто складові національних облікових систем, що формують аналітичну базу даних. Дослідження спрямоване на розробку та впровадження модифікованої під сучасні ризики обліково-аналітичної моделі, що дозволить підвищити ефективність управління в сучасних умовах воєнного стану, повоєнного відновлення та глобальних економіко-соціальних трансформацій.*

**Ключові слова:** обліково-аналітичне забезпечення, принципи бухгалтерського обліку, модифікація, управління ризиками, цифровізація, трансформація.

UDC 657

**Viktor Zamlynskyi,**  
Doctor of Economics, Professor,  
Odessa National University of Technology  
ORCID 0000-0001-7642-2443  
zam.agrariy@gmail.com

**Hnatieva Tetiana,**  
PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department  
of Accounting and Taxation  
Odessa State Agrarian University  
ORCID 0000-0001-6071-0889  
hnatieva\_tn@ukr.net

## CONCEPTUAL BASICS OF MODIFICATION OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF MANAGEMENT IN THE MODERN CONDITIONS OF GLOBAL TRANSFORMATION PROCESSES

### Abstract

*The purpose of the article is to develop theoretical and methodological foundations, practical recommendations, and principles of accounting and analytical support in order to increase management efficiency in the context of global economic transformations.*

*The scientific novelty. The article considers the main aspects of adaptation of national accounting systems to modern challenges, in particular, in conditions of increased risks. Ways to improve accounting policy are outlined, in particular through digitization, integration of ESG indicators and consideration of the impact of military conflicts on the global economy. In particular, national accounting systems that provide the formation of a database for economic analysis include key components that determine their structure and functionality and are the basis for building a reliable information base that is used in management decision-making processes. Reasoned modification of the principles in the system of accounting and analytical support. Management of economic security in conditions of increased risks of martial law involves modification of the principles of the accounting and analytical support system. This requires the adaptation of methods and procedures to the conditions of uncertainty caused by military actions to preserve the efficiency of business processes and ensure economic sustainability. The development of a global accounting and analytical model should take into account the impact of the military conflict in Ukraine, which significantly changes the global economic space. This concerns ensuring the stability of food markets, financial inclusion, as well as the formation of mechanisms for responding to new challenges. The article examines environmental and social responsibility, which at the supranational level are gradually integrated into the financial reporting system through the inclusion of indicators of sustainable development (ESG), which contributes to the real reflection of the impact of companies' activities on the environment and society. Automation of accounting and data processing is carried out with the help of digital technologies, which ensures an increase in the efficiency and accuracy of accounting procedures, and also reduces the risks associated with the human factor. The components of national accounting systems that form an analytical database are considered.*

***Conclusions.** The research is aimed at the development and implementation of an accounting and analytical model modified for modern risks, which will allow to increase the efficiency of management in the modern conditions of martial law and post-war reconstruction, and global economic and social transformations.*

***Keywords:** accounting and analytical support, principles of accounting, modification, risk management, digitalization, transformation.*

**Постановка проблеми.** У період кризи, коли вразливість світових продовольчих ринків стає критичним фактором економічної стабільності та сталого розвитку, якісне обліково-аналітичне забезпечення виступає ключовим інструментом для своєчасного реагування на виклики, забезпечення прозорості економічного капіталу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Якщо проаналізувати конвергенцію системи бухгалтерського обліку в глобальному контексті під впливом економічних криз і невизначеності, можна прийти до висновку, що актуальним є прискорення гармонізації стандартів. Економічні та соціальні негаразди підштовхують країни до впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) для забезпечення прозорості та довіри інвесторів. Уніфікація бухгалтерських стандартів дозволяє легше порівнювати фінансову звітність компаній з різних країн, що є критично важливим у періоди глобальної невизначеності та зростання вимог до облікової інформації. Кризи сприяють підвищенню вимог до якості, достовірності та своєчасності фінансової інформації. Інвестори, кредитори та регулятори вимагають детальнішого розкриття усіх можливих аспектів, зокрема ризиків, управління ліквідністю та впливу зовнішніх факторів на фінансовий стан компаній. Адаптація до специфіки глобальних ризиків під час поглинання і перерозподілу національних економік 21 століття поступово проявляє загальну тенденцію до конвергенції, тобто гіпотези в економіці про те, що бідніші країни за рівнем доходу населення будуть розвиватися набагато швидшими темпами, ніж багатші країни. Отже, національні системи обліку саме у цьому руслі мають адаптуватися до локальних умов, що зумовлює необхідність збалансування між глобальними вимогами та місцевими потребами.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У науковому забезпеченні облікової політики переважна увага приділяється питанням теорії обліку та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, які досліджували Richard L. Matthews, Thomas A. Lee [2], R. Anthony, W. Govindarajan [3], та інші вчені. Питання фінансової глобалізації та інтеграції досліджувалася у працях Paul Krugman «The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008» [4], Jean Tirole «The Theory of Corporate Finance» [5], Douglass C. [6]. Великі дані та цифрові технології в обліку стали об'єктом вивчення таких вчених, як Viktor Mayer-Schönberger, Kenneth Cukier [7], Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee [8], Klaus Schwab [9], сталий розвиток та облік ESG-факторів розглядали Joseph Stiglitz [10],

Hans Vissman, Shalbayeva Sh. [11], Michael Krzus, Крюкова І.О., Власенко Т.А. [12], та інші.

Питаннями міжнародної економічної політики та її впливу на облік присвятили свої дослідження Jan Tinbergen [13], Francis Fukuyama [14], Carmen Reinhart, Kenneth Rogoff [15], фінансовій стабільності та економічній безпеці - Nassim Nicholas Taleb [16], John Maynard Keynes [17], Ben Bernanke [18], порівнянню облікових систем різних країн – Shakti G. Mundra, Peter Woolf, S. J. Gray [19], Robert Shiller [20], Charles Kindleberger [21], Richard Kozul-Wright, Жук В.М., Василішин С.І. та інші [26-37].

Незважаючи на значні здобутки та апробацію окремих досліджень на практиці, формування модельного підходу і державної облікової політики не має достатнього наукового обґрунтування. Потребує коригування теоретичний обліково-аналітичний базис, принципи, класифікація, їх зміст і взаємопов'язаність. Зважаючи на національну потребу до формування облікової політики доцільно продовжувати ґрунтовні дослідження на основі вищезазначених теоретичних напрацювань.

**Метою статті** є розробка теоретико-методологічних засад, практичних рекомендацій, та принципів обліково-аналітичного забезпечення з метою підвищення ефективності управління в умовах глобальних економічних трансформацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Адаптація до змін та кризових умов складається з гнучкості системи обліку в умовах економічної нестабільності та наявності механізмів швидкої оптимізації законодавства та облікових стандартів. Ці характеристики формують основу для створення бази даних економічного капіталу, яка відображає реальну фінансову стійкість суб'єкта господарювання та його здатність ефективно використовувати ресурси.

Регіональні відмінності відповідно до облікових і статистичних особливостей повинні враховуватися через такі аспекти як адаптація облікових стандартів, що містять використання регіональних підходів до ведення бухгалтерського обліку залежно від місцевих економічних умов, узгодження національних стандартів із регіональними практиками ведення обліку. Методологія збору статистичних даних має враховувати специфіку регіональної економіки, наприклад, галузевої структури, демографічних показників або рівня зайнятості, та розробляти регіональні класифікатори для точнішого обліку економічних ресурсів.

Характеристика національних облікових систем, на базі якої здійснюється формування даних економічного аналізу, складається з таких ключових компонентів, як:

- законодавчі акти, які регулюють бухгалтерський облік та фінансову звітність;
- системи класифікації економічних ресурсів, тобто поділ активів і пасивів за їх природою, функціями та тривалістю використання;

- методології оцінки економічного капіталу, зокрема використання історичної чи ринкової вартості;
- підходів до оцінки активів, зобов'язань та капіталу (вартісна оцінка, амортизація, переоцінка);
- методів визначення собівартості продукції, робіт і послуг;
- політики врахування ризиків та непередбачених витрат.

Потрібно відновити відображення особливостей діяльності регіональних галузей (сільського господарства, туризму, промисловості), налаштувати облікові методики у відповідності до галузевих податкових і правових норм, циркулярності та стійкого розвитку. Цифровізація прискорить впровадження інструментів моніторингу галузевих і регіональних економічних показників і спростить формування аналітичних моделей для прогнозування розвитку регіонів і країн на основі зібраних даних. Урахування цих відмінностей дозволяє створити більш точну і адаптовану систему обліку та статистики, яка відповідає потребам окремих регіонів і сприяє їхньому ефективному розвитку.

Формування правил облікової глобальної моделі має базуватися на таких основних складових, як уніфікація стандартів обліку, що містить розробку єдиних облікових стандартів, заснованих на МСФЗ (IFRS), для забезпечення порівнянності фінансових даних і гармонізацію регіональних норм із глобальними принципами обліку, з урахуванням національних особливостей; прозорість та підзвітність у створенні чітких механізмів фінансової звітності для відкритого доступу до даних усіх зацікавлених сторін, запровадження системи аудиту та контролю для забезпечення достовірності звітів.

Цифровізація облікових процесів для автоматизації обліку та обробки даних впроваджується за допомогою блокчейн-технологій для забезпечення безпеки та прозорості фінансових операцій. Формування єдиної бази даних для збору, аналізу та зберігання інформації з різних регіонів і секторів економіки і використання великих даних (Big Data) для прогнозування фінансових трендів і підтримки прийняття рішень забезпечує модульність та адаптивність системи і створює гнучкі механізми для інтеграції нових елементів у глобальну систему.

Екологічна та соціальна відповідальність у наднаціональному рівні поступово призведе до включення показників сталого розвитку (ESG) у систему фінансової звітності і реального відображення впливу діяльності компаній на довкілля та суспільство. Координація дій між міжнародними бухгалтерськими організаціями поступово сформує глобальні регламенти для запобігання ухиленню від сплати податків та фінансових махінацій.

Фінансова інклюзія це забезпечення доступу до фінансових інструментів для всіх суб'єктів господарювання, незалежно від їх розміру та регіону діяльності, а також інтеграція малого та середнього бізнесу в глобальну фінансову систему. Постійний контроль, моніторинг та вдосконалення на основі регулярного перегляду облікових стандартів для врахування нових економічних викликів,

проведення досліджень щодо ефективності існуючих облікових практик та їх удосконалення створить основу для формування глобальної облікової моделі, яка враховує як сучасні виклики, так і перспективи розвитку фінансової системи.

У кризові періоди важливим стає розробка тимчасових стандартів чи практик, що враховують поточну економічну ситуацію. У періоди невизначеності значущість отримують аспекти управлінського обліку, прогнозування та оцінки ризиків (табл. 1). Зростає роль нефінансових показників (екологічних, соціальних, управлінських) у звітності, що сприяє формуванню більш повної картини стану компанії. Економічні кризи стимулюють використання цифрових технологій, які покращують процеси збору, обробки та аналізу бухгалтерської інформації. Водночас це створює потребу в адаптації облікових систем до нових реалій, таких як автоматизація обліку та використання штучного інтелекту. У періоди криз держави посилюють контроль над фінансовою звітністю для запобігання фінансовим махінаціям і забезпечення стабільності економічної системи. Підвищується роль міжнародних організацій, таких як Рада з МСФЗ, у встановленні універсальних стандартів. Конвергенція також сприяє запровадженню підходів, орієнтованих на стійкість компаній до кризових явищ, зокрема аналізу довгострокових ризиків і стратегії їхнього подолання. Отже, економічні кризи і невизначеність слугують каталізатором змін у системах бухгалтерського обліку, прискорюючи їхню глобальну інтеграцію, але водночас висвітлюючи потребу в гнучкості, адаптивності та врахуванні локальних особливостей.

Важливість врахування військового конфлікту в Україні при розробці глобальної економічної моделі обумовлена його суттєвим впливом на різні аспекти міжнародної економіки, зокрема на постачання енергоресурсів, викликавши глобальну енергетичну кризу, порушення логістичних ланцюгів спровокувало зростання цін на продовольство та енергоносії впливає на інфляційні процеси в багатьох країнах. Зростають ризики масової міграції та внутрішнього переміщення населення, що створює додаткове навантаження на економіку сусідніх держав і необхідність адаптації соціальних програм і моделей обліку для підтримки вимушених переселенців. Порушення виробництва та експорту українського зерна і соняшникової олії створює глобальні проблеми з продовольством і вимагає побудови нових стратегій для забезпечення продовольчої безпеки в умовах війни, провокує перерозподіл товарних потоків і формування нових економічних альянсів.

Україна в глобальній економіці після конфлікту займе чільне місце. Відновлення країни стане каталізатором для залучення інвестицій і розвитку інфраструктури і національна економіка нашої країни може стати моделлю для тестування інноваційних економічних рішень у постконфліктних умовах. Розробка економічної моделі з урахуванням цих факторів дозволить створити адаптивну

систему, яка враховує сучасні виклики, ризики та можливості для глобальної економіки.

Коригування облікової політики підприємств за умови сучасних ризиків і можливих глобальних перспектив повинні містити оцінку впливу економічних, геополітичних та соціальних ризиків, включаючи військові конфлікти, пандемії та інфляційні процеси, а також аналіз специфічних ризиків, пов'язаних із діяльністю підприємства, таких як коливання валютного курсу, переривання ланцюгів постачання, чи зміни в законодавстві.

Адаптація методів оцінки активів і зобов'язань потребує перегляду підходів до знецінення активів, зокрема тих, що постраждали від форс-мажорних обставин і гнучкості у визнанні доходів і витрат. (таблиця 1).

Модифікація звітності для внутрішніх і зовнішніх користувачів повинна ґрунтуватися на розширенні фінансової звітності для відображення впливу ризиків та прогнозів на майбутнє, наданні нефінансової звітності, що враховує екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG), врахуванні локальних адаптацій до міжнародних стандартів із урахуванням національної специфіки. Впровадження в обліковому політику та правила управлінського обліку процедур для управління в умовах воєнного стану, санкцій чи інших глобальних потрясінь для швидкого прийняття рішень в умовах нестабільності. Застосування облікових рішень для підтримки інвестиційної привабливості підприємства і планування відновлення бізнесу з урахуванням перспектив інтеграції в глобальні ринки має відбуватися у контексті глобальних перспектив.

Таблиця 1

**Модифікація принципів у системі обліково-аналітичного забезпечення управління в умовах підвищених ризиків воєнного стану**

Принцип	Сутнісна характеристика принципу
Принцип оперативності	Удосконалення механізмів збору, аналізу та передачі обліково-аналітичної інформації для прийняття рішень в умовах обмеженого часу. Використання сучасних технологій (хмарні платформи, мобільні додатки) для забезпечення доступу до даних у реальному часі.
Принцип адаптивності	Постійне оновлення методик оцінки ризиків з урахуванням динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Впровадження інструментів сценарного моделювання для прогнозування економічних загроз.
Принцип динамічності	Необхідність пришвидшення акумуляції обліково-аналітичного контенту, швидкої обробки для прийняття стратегічних рішень у максимально короткі терміни.
Принцип інтегрованості	Забезпечення узгодженості між обліковими, аналітичними та управлінськими процесами. Створення єдиної інформаційної системи для синхронізації дій підрозділів, що відповідають за економічну безпеку.
Принцип превентивності	Посилення моніторингу критичних показників фінансового стану для своєчасного виявлення потенційних загроз. Розробка механізмів раннього реагування на ризики, пов'язані з нестабільністю середовища.

Принцип	Сутнісна характеристика принципу
Принцип економічної доцільності	Оптимізація витрат на забезпечення економічної безпеки шляхом використання ризик-орієнтованого підходу. Пріоритезація витрат на захист найбільш уразливих напрямків діяльності.
Принцип конфіденційності	Забезпечення захисту чутливої інформації в умовах підвищених ризиків кіберзагроз та несанкціонованого доступу. Впровадження багаторівневих систем шифрування даних.
Принцип гнучкості	Можливість швидкої перебудови системи обліково-аналітичного забезпечення залежно від змін у зовнішньому середовищі. Впровадження механізмів постійного навчання персоналу для адаптації до нових умов.
Принцип прозорості	Забезпечення відкритості та зрозумілості процедур обліку та аналізу для всіх зацікавлених сторін. Підготовка регулярної звітності про економічну безпеку в доступному форматі.
Принцип безперервності	Гарантування функціонування системи обліково-аналітичного забезпечення навіть за умов форс-мажору чи тимчасової втрати доступу до інфраструктури. Створення резервних копій даних та аварійних планів дій.

*Джерело: розроблено авторами*

Глобальний економічний розвиток є бажаною умовою для національних економік, тому що він створює нові можливості для торгівлі, забезпечує доступ до інноваційних технологій, сприяє розширенню ринків збуту та зміцненню міжнародного економічного співробітництва. Крім того, інтеграція у глобальні економічні процеси дозволяє країнам залучати іноземні інвестиції, розвивати високотехнологічні галузі та підвищувати рівень добробуту населення. У довгостроковій перспективі це сприяє сталому розвитку, оптимізації використання ресурсів і формуванню ефективних моделей управління економічною діяльністю. Глобальні обліково-аналітичні та економічні потоки зближуються до кращого задоволення потреб у ресурсах та оптимізації співвідношення попиту та пропозиції, але має місце низка супутніх ризиків, а саме: зростання залежності від міжнародних ринків, що може призводити до нестабільності у випадку економічних чи політичних криз; загроза втрати економічного суверенітету окремих країн через надмірну інтеграцію; підвищення конкуренції між країнами, що розвиваються, і високорозвиненими економіками, що ускладнює доступ до ресурсів; посилення впливу транснаціональних корпорацій, що можуть диктувати свої умови в локальних економіках. Крім того, існує ризик цифрових загроз, таких як витік даних, кібератаки на фінансові та облікові системи, а також нерівномірний розподіл вигід від глобалізації, що може посилювати соціальну і економічну нерівність між країнами та регіонами. Інформаційну обліково-аналітичну асиметрію можна усунути завдяки гармонізації систем бухгалтерського обліку, а саме: впровадженню міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), які забезпечують єдині підходи до відображення фінансової інформації та підвищують її порівнянність на глобальному рівні. Це включає уніфікацію принципів оцінки активів, зобов'язань і власного капіталу,

стандартизацію методів обліку доходів і витрат, а також запровадження прозорих правил звітування, що сприяють зниженню ризиків маніпуляції даними. Додатково гармонізація можлива через інтеграцію цифрових облікових платформ, які забезпечують уніфікований доступ до даних у реальному часі, що дозволяє швидко аналізувати та приймати обґрунтовані рішення. Важливим аспектом є підготовка висококваліфікованих фахівців, які володіють знаннями міжнародних стандартів та вміють адаптувати їх до національних умов. Це дозволяє зменшити рівень інформаційних перекосів та сприяє створенню глобальної довіри до фінансової звітності, що позитивно впливає на інвестиційний клімат і міжнародну співпрацю.

Існує потреба в загальних методах бухгалтерського обліку в галузях і економіках, тому що це забезпечує уніфікацію фінансової звітності, підвищуючи її прозорість і порівнянність на міжнародному рівні. Єдині стандарти обліку дозволяють інвесторам, кредиторам та іншим зацікавленим сторонам ефективніше оцінювати фінансовий стан і результати діяльності підприємств незалежно від їх місцезнаходження чи галузі. Це, у свою чергу, сприяє зниженню транзакційних витрат, покращує доступ до міжнародних фінансових ринків та стимулює приплив інвестицій. Крім того, загальні методи бухгалтерського обліку сприяють гармонізації економічної політики різних країн, забезпечуючи єдиний підхід до обліку активів, зобов'язань та капіталу. Це особливо важливо для транснаціональних корпорацій, які оперують у кількох юрисдикціях, оскільки уніфіковані методи дозволяють уникнути дублювання облікових процесів та спрощують складання консолідованої фінансової звітності.

Національні облікові системи, на яких здійснюється формування бази даних економічного капіталу, мають поєднувати у собі наступні ключові компоненти:

- професійну підготовку та етику у веденні бухгалтерського обліку;
- роль професійних організацій у стандартизації та розвитку обліку;
- гнучкість системи обліку в умовах економічної нестабільності та ступінь адаптації до змін;
- наявність механізмів швидкого впровадження змін у законодавстві та облікових стандартах;
- врахування міжнародного досвіду для вдосконалення системи обліку.

Ці характеристики формують основу для створення бази даних економічного капіталу, яка відображає реальну фінансову стійкість суб'єкта господарювання та його здатність ефективно використовувати ресурси.

У контексті різноманітних економічних та соціальних криз інтереси інвесторів змінюються, що потребує додаткових доказів для впевненості у економічній та управлінській інвестиційній стратегії. Насамперед це обумовлено зростаючою потребою у прозорості та достовірності фінансової інформації, яка дозволяє оцінювати стабільність підприємств, їх здатність адаптуватися до зовнішніх змін та забезпечувати стійке зростання в умовах невизначеності.

Інвестори все більше орієнтуються на показники довгострокової ефективності, такі як рентабельність інвестицій, рівень корпоративного управління, дотримання принципів сталого розвитку та управління ризиками. Зокрема, нефінансова звітність, що включає оцінку екологічного, соціального та управлінського впливу (ESG), стає одним із ключових інструментів для підтвердження надійності інвестиційної стратегії.

Крім того, додаткові докази можуть включати впровадження аналітичних інструментів для прогнозування ризиків, таких як сценарний аналіз та стрес-тестування, що дозволяють оцінити стійкість бізнес-моделей у різних умовах. Використання сучасних технологій, зокрема великих даних та штучного інтелекту, сприяє підвищенню точності прогнозів і обґрунтованості управлінських рішень, що зміцнює довіру інвесторів та забезпечує відповідність їх інтересів новим реаліям глобальної економіки.

Якість бухгалтерської інформації є важливим елементом для довіри інвесторів, тому що вона забезпечує точне, достовірне та повне відображення фінансового стану підприємства, його результатів діяльності та перспектив розвитку. Інвестори приймають рішення на основі фінансових звітів, тому прозорість і відповідність цієї інформації міжнародним стандартам, таким як МСФЗ, є ключовими для оцінки ризиків та можливостей.

Висока якість бухгалтерської інформації мінімізує ризик недостовірних даних, які можуть спотворювати реальний стан справ, що особливо важливо в умовах економічної невизначеності та глобальної конкуренції. Чіткість, своєчасність і релевантність інформації дозволяють інвесторам прогнозувати майбутню рентабельність, оцінювати фінансову стійкість і аналізувати ефективність управління підприємством. Крім того, якісна бухгалтерська інформація формує основу для дотримання принципів корпоративного управління, сприяє зниженню асиметрії інформації між керівництвом компанії та зовнішніми стейкхолдерами, а також підвищує загальний рівень фінансової дисципліни. Це створює додаткові переваги для залучення інвестицій, покращує репутацію компанії та сприяє довгостроковому партнерству з інвесторами.

Під впливом економічної кризи ретроспективні компоненти, які матеріалізуються в обліковій інформації, що передається у формі фінансових звітів, коригуються в перспективному контексті шляхом впровадження механізмів прогнозування, адаптації оцінок активів та зобов'язань до поточних економічних умов, а також уточнення розкриття інформації, яка враховує потенційні ризики. Це включає використання сучасних методів обліку, таких як переоцінка вартості активів з урахуванням зміни ринкових умов, створення додаткових резервів для покриття можливих втрат та деталізацію приміток до звітності для забезпечення повного уявлення про стан підприємства.

Крім того, перспективний контекст коригується шляхом застосування сценарного аналізу, який дозволяє врахувати вплив різних варіантів розвитку

подій на фінансові результати, а також інтеграції елементів нефінансової звітності, зокрема показників сталого розвитку та управління ризиками. Особлива увага приділяється оцінці ліквідності та платоспроможності, що дає можливість прогнозувати майбутню здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. Такі коригування сприяють підвищенню довіри стейкхолдерів до фінансових звітів, забезпечуючи їх актуальність у мінливих економічних умовах, та створюють основу для розробки адаптивних управлінських стратегій у періоди криз.

Запровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та дотриманням цих стандартів вплинуло на підвищення прозорості та порівнянності фінансової звітності на міжнародному рівні, що дозволяє компаніям ефективніше залучати інвестиції та розширювати свою діяльність на глобальних ринках. Це забезпечує стандартизоване представлення фінансових даних, зменшуючи інформаційну асиметрію між підприємствами та їх зацікавленими сторонами, такими як інвестори, кредитори та регулятори. Завдяки застосуванню міжнародних стандартів, компанії можуть більш чітко та точно відображати фінансовий стан і результати своєї діяльності, що покращує процес прийняття рішень як на рівні внутрішнього управління, так і з боку зовнішніх стейкхолдерів. Окрім того, ці стандарти сприяють інтеграції національних економік у глобальні фінансові системи, створюючи умови для стабільності та довіри на міжнародних ринках капіталу.

Дотримання міжнародних стандартів також дозволяє знижувати транзакційні витрати, оскільки скорочується необхідність в адаптації облікових процедур для кожної країни чи ринку. Це створює додаткові можливості для міжнародних компаній та сприяє розвитку транснаціональних корпорацій, що функціонують у різних юрисдикціях. Крім того, запровадження міжнародних стандартів допомагає у забезпеченні високого рівня корпоративного управління та зменшенні ризиків, пов'язаних з фінансовими махінаціями чи неправильними оцінками.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Значущість проблеми інформаційного забезпечення складних управлінських механізмів і процесів тісно переплітається з формуванням системи економічної безпеки аграрних підприємств. Трансформацію обліку визначено в триєдності мети, методології та організації обліку, які, поєднуючись, зумовлюють необхідність модифікації завдань бухгалтерського обліку, що впливають на рівень економічної безпеки підприємств. Такий підхід сприятиме зростанню конкурентних переваг і сталому розвитку як підприємств на мікрорівні та національної економіки держави на макрорівні.

Нарешті, узгоджені підходи до бухгалтерського обліку сприяють зменшенню інформаційної асиметрії між різними учасниками ринку, покращуючи якість прийняття управлінських рішень, а також забезпечують дотримання принципів економічної справедливості та сталого розвитку. Основними обліковими

інструментами досягнення глобальних цілей розвитку є стандарти фінансової звітності, що забезпечують прозорість та уніфікацію облікових даних, які необхідні для моніторингу та оцінки прогресу в досягненні сталого розвитку. Зокрема, Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) та Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (МСБО) дозволяють забезпечити єдиний підхід до відображення економічних операцій, сприяючи порівняльності результатів на рівні підприємств, галузей та країн.

Також важливими інструментами є системи нефінансової звітності, такі як звіти про сталий розвиток (Sustainability Reports), які відображають вплив підприємств на соціальне, економічне та екологічне середовище. Впровадження таких стандартів, як GRI (Global Reporting Initiative), дозволяє компаніям оцінювати та звітувати про досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), визначених ООН.

Іншим важливим обліковим інструментом є інтегрована звітність, яка поєднує фінансові та нефінансові показники, забезпечуючи комплексний підхід до управління ресурсами та оцінки довгострокового впливу діяльності організацій. У поєднанні з сучасними цифровими технологіями, такими як блокчейн та автоматизовані системи обліку, ці інструменти сприяють забезпеченню достовірності даних та їх оперативності, що є ключовим для ефективного досягнення глобальних цілей розвитку.

Перспективним напрямком подальших досліджень вважаємо розробку нормативно-драйверних моделей, заснованих на бухгалтерських даних, використання даних моделей під час планування уніфікованої структури аналітики, яка також базується на бухгалтерських даних і забезпечить якісне планування та аналіз у режимі реального часу і, як наслідок, моніторинг релевантних ризиків аграрного бізнесу.

#### **Список використаних джерел**

1. Schroeder R. G., Clark M. W., Cathey J. M. Financial Accounting Theory and Analysis. 13th ed. Wiley, 2019. 672 p.
2. Lee T. A. Financial Reporting and Corporate Governance. 1st ed. Wiley, 2007. 376 p.
3. Anthony R., Govindarajan W. Accounting. 13th ed. Mc Graw Hill India, 2013.
4. Krugman P. The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008. Random House Audio, 2008. 191 p.
5. Tirole J. The Theory of Corporate Finance. Princeton University Press, 2006. 656 p.
6. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990. 159 p.

7. Mayer-Schönberger V., Cukier K. *Big Data : A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. HarperAudio, 2022.
8. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age : Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company, 2016. 336 p.
9. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Currency, 2017. 192 p.
10. Stiglitz J. *Globalization and Its Discontents*. W.W. Norton & Company, 2017. 528 p.
11. ESG rating of capital's effect on firms' financing sources : a case study of Asian companies / Sh. Shalbayeva et al. *Access to science, business, innovation in the digital economy*. 2024. 5(1). P.102-124.  
[https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1\(7\)](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(7)).
12. Kryukova I., Zamlynskyi V., Vlasenko T., Architecture of corporate reporting on the sustainable development of business entities in the agrarian sector as a tool of sustainable agri-management. *Ekonomika APK*. 2023. Vol. 30, № 2. P. 38-48. DOI: 10.32317/2221-1055.202302038.
13. Tinbergen J. *Economic Policy : Principles and Design*. North Holland Publishing Company, 1966.
14. Fukuyama F. *The Origins of Political Order*. Farrar, Straus and Giroux, 2012. 608 p.
15. Carmen R., Kenneth R. *This Time Is Different : Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton University Press, 2011. 512 p.
16. Taleb N. N. *The Black Swan : The Impact of the Highly Improbable*. 2nd ed. Random House Trade Paperbacks, 2010. 444p.
17. Keynes J. M. *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. Wordsworth Editions Ltd, 2017. 576 p.
18. Bernanke B. *Essays on the Great Depression*. Princeton University Press, 2024. 352 p.
19. Gray S. J. *International Accounting and Multinational Enterprises*. 5th ed. Wiley, 2001. 480 p.
20. Shiller R. *Irrational Exuberance*. Princeton University Press, 2016. 392 p.
21. Kindleberger C. *Manias, Panics, and Crashes : A History of Financial Crises*. 8th edition. Palgrave Macmillan, 2023. 672 p.
22. Epstein G. A. *Financialization and the World Economy*. Edward Elgar Publishing, 2006. 456 p.
23. *AICPA Audit and Accounting Guide*. 1st ed.. Wiley, 2020. 768 p.
24. *Wiley 2022 Interpretation and Application of IFRS Standards*. 1st ed. Wiley, 2022. 999 p.

25. Rossouw G., Sison A. *Global Perspectives on Ethics and Corporate Governance*. Palgrave Macmillan, 2006. 240 p.

26. Гнат'єва Т. М., Фурса В. А., Гнатенко Є. П. Економічна сутність та роль фінансового планування в системі управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т.8, №2. С. 69-75. URL: <http://ujae.org.ua/ekonomichna-sutnist-ta-rol-finansovogo-planuvannya-v-systemi-upravlinnya-pidpryemstvom/>.

27. Жук В. М., Василішин С. І., Замлинський В. А. Професія бухгалтера в управлінні підприємством та його економічною безпекою : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 180 с.

28. Замлинський В. А., Волошина О. В., Степаненко С. В. Облікова політика і економічна безпека в системі управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, №1. С. 56-61.

29. Замлинський В. А., Герецький Р. В., Фірса Д. Р., Степаненко С. В. Посилення економічної безпеки через концепцію zero waste у сталому бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, №4. С. 139-149. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-22>.

30. 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. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-4>.

31. 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.

32. Замлинський В. А., Волошина О. В., Степаненко С. В. Облікова політика і економічна безпека в системі управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, №1. С. 56-61.

33. Zhuk V., Bezdushna Y., Shenderivska Y. Organizational and Methodical Approaches to the Introduction of Mass Damage Assessment. *Oblik i finansi, Institute of Accounting and Finance*. 2024. Issue 3. P. 64-74.

34. Василішин С. І. Обліково-аналітичне забезпечення в системі ризиків та загроз економічної безпеки аграрних підприємств України : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 419 с.

35. Hryniavskyi S., Zhuk V. Information Sources and Stages of Strategic Analysis. *Oblik i finansi*. 2024. 1(103). P. 102-109.

URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1\(103\)-102-109](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1(103)-102-109).

36. Villiers C., Maroun W. *Sustainability Accounting and Integrated Reporting*. 1st ed. Routledge, 2017. 182 p.

37. Eccles R., Krzus M. *The Integrated Reporting Movement : Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*. 1st ed. Wiley, 2014. 336 p.

## References

1. Schroeder, R. G., Clark, M. W., & Cathey, J. M. (2019). *Financial Accounting Theory and Analysis* (13th ed.). Wiley.
2. Lee, T. A. (2007). *Financial Reporting and Corporate Governance*. (1st ed.). Wiley.
3. Anthony, R., & Govindarajan, W. (2013). *Accounting*. (13th ed.). Mc Graw Hill India.
4. Krugman, P. (2008). *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. Random House Audio.
5. Tirole, J. (2006). *The Theory of Corporate Finance*. Princeton University Press.
6. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
7. Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2022). *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. HarperAudio.
8. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
9. Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Currency.
10. Stiglitz, J. (2017). *Globalization and Its Discontents*. W.W. Norton & Company.
11. Shalbayeva, Sh., Ismailov, T., Mitkov, M., Zamlynska, O., Khachatryan, V., & Stratiichuk, V. (2024). ESG rating of capital's effect on firms' financing sources: a case study of Asian companies. *Access to science, business, innovation in the digital economy*. 5(1), 102-124.  
[https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1\(7\)](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(7))
12. Kryukova, I., Zamlynskyi, V., & Vlasenko, T., (2023). Architecture of corporate reporting on the sustainable development of business entities in the agrarian sector as a tool of sustainable agri-management. *Ekonomika APK*, 30, 2, 38-48. doi: 10.32317/2221-1055.202302038
13. Tinbergen, J. (1966). *Economic Policy: Principles and Design*. North Holland Publishing Company.
14. Fukuyama, F. (2012). *The Origins of Political Order*. Farrar, Straus and Giroux.
15. Carmen, R., & Kenneth, R. (2011). *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton University Press.
16. Taleb, N. N. (2010). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. (2th ed.). Random House Trade Paperbacks.
17. Keynes, J. M. (2017). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. Wordsworth Editions Ltd.

18. Bernanke, B. (2024). *Essays on the Great Depression*. Princeton University Press.
19. Gray, S. J. (2001). *International Accounting and Multinational Enterprises*. (5th ed.). Wiley.
20. Shiller, R. (2016). *Irrational Exuberance*. (3th ed.). Princeton University Press.
21. Kindleberger, C. (2023). *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises*. (8th ed.). Palgrave Macmillan.
22. Epstein, G. A. (2006). *Financialization and the World Economy*. Edward Elgar Publishing.
23. *AICPA Audit and Accounting Guide*. (2020). (1st ed.). Wiley.
24. *Wiley 2022 Interpretation and Application of IFRS Standards*. (2022). (1st ed.). Wiley.
25. Rossouw, G., & Sison, A. (2006). *Global Perspectives on Ethics and Corporate Governance*. Palgrave Macmillan.
26. Hnatieva, T. M., Fursa, V. A., & Hnatenko, E. P. (2023). The economic essence and role of financial planning in the enterprise management system. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8, 2, 69–75. <http://ujae.org.ua/ekonomichna-sutnist-ta-rol-finansovogo-planuvannya-v-systemi-upravlinnya-pidpryyemstvom/> [in Ukrainian].
27. Zhuk, V. M., Vasylishyn, S. I., & Zamlynskyi, V. A. (2023). The profession of an accountant in the management of an enterprise and its economic security. Kyiv: NNC "IAE" [in Ukrainian].
28. Zamlynskyi, V. A., Voloshina, O. V., & Stepanenko, S. V. (2024). Accounting policy and economic security in the enterprise management system. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9, 1, 56–61 [in Ukrainian].
29. Zamlynskyi, V. A., Heretskyi, R. V., Fursa, D. R., & Stepanenko, S. V. (2023). Strengthening economic security through the concept of zero waste in sustainable business. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8, 4, 139–149. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-22> [in Ukrainian].
30. Zhuk, V., Zamlynskyi, V., Dyachenko, O. (2023). The role of accounting in the development of economic science. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*, 318(3), 29-33. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-4> [in Ukrainian].
31. Zhuk, V. M., Zamlynskyi, V. A., & Naida, A. V. (2023). Accounting and reporting in the information provision of agrarian policy: chances from civil society. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8, 2, 52-58 [in Ukrainian].
32. Zamlynskyi, V. A., Voloshina, O. V., & Stepanenko, S. V. (2024). Accounting policy and economic security in the enterprise management system. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9, 1, 56-61 [in Ukrainian].

33. Zhuk, V., Bezdushna, Y., & Shenderivska, Y. (2024). Organizational and Methodical Approaches to the Introduction of Mass Damage Assessment. *Oblik i finansi, Institute of Accounting and Finance*, 3, 64-74.

34. Vasylishyn, S. I. (2020). *Cloud-analytical security in the system of risks and the threat to economic security of agricultural enterprises in Ukraine*. Kharkiv: Drukarnia Madryd [in Ukrainian].

35. Hryniavskiy, S., & Zhuk, V. (2024). Information Sources and Stages of Strategic Analysis. *Oblik i finansi*, 1(103), 102-109. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1\(103\)-102-109](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1(103)-102-109)

36. Villiers, C., & Maroun, W. (2017). *Sustainability Accounting and Integrated Reporting*. (1st ed.). Routledge.

37. Eccles, R., & Krzus, M. (2014). *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*. (1st ed.). Wiley.

**Надходження рукопису до журналу: 12.12.2024**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 20.12.2024**

**Дата публікації: 26.12.2024**

**УДК 332.2:004.8**

**DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbs1.2024.06.04>**

**Олена Князєва,**  
доктор економічних наук, професор  
в.о. завідувача кафедри Економічної теорії  
і економіки підприємства,  
Одеський державний аграрний університет  
*ORCID 0000-0002-9853-0637*  
*7234275@gmail.com*

## **МЕХАНІЗМ ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

### **Анотація**

В статті визначено, що аграрна сфера інтегрується у цифрове середовище, завдяки чому підвищується врожайність, зростає привабливість працевлаштування, відбувається модифікація якості життя. Метою статті є обґрунтування доцільності застосування концепції збалансованого розвитку аграрної сфери в умовах цифрових трансформації та розробка відповідного механізму. Новизною є визначення основних принципів запровадження концепції збалансованого розвитку, наведено відповідний механізм. Запропоновано застосування конверсії та імплементацію цифрових технологій та пристроїв для післявоєнного розвинення аграрної сфери. Цифровізація аграрної сфери є пріоритетним вектором

післявоєнного розвинення на базі запровадження збалансованого розвитку. Планується розробка науково-методичних засад визначення ефективності переходу до збалансованого розвитку.

**Ключові слова:** збалансований розвиток, механізм, аграрна сфера, цифрові трансформації, конверсія.

**UDC 332.2:004.8**

**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>  
7234275@gmail.com

## **MECHANISM FOR IMPLEMENTING THE CONCEPT OF BALANCED DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SPHERE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

### **Abstract**

*The purpose of the article is to substantiate the feasibility of applying the concept of balanced development of the agricultural sector in the context of digital transformation and to develop an appropriate mechanism.*

*The scientific novelty.* Despite the difficult conditions of today, most areas of economic activity continue transformation processes towards the digitalization of the economy and society. The digitalization of the agricultural sector requires a modern vision of digital transformation processes, taking into account the rational use of the land bank, further greening of production and reduction of harmful impacts on the environment. This development should be based on the conceptual principles of balanced development, which provides for economic growth of production at the macro-, meso- and micro-levels taking into account the ability of ecosystems to recover and support the vital activity of current and future generations. It is proven that the agricultural sector, despite a number of problems described in the article, is actively integrated into digital transformations through the introduction of geographic information systems, on-board computers, and modern software. Due to this, productivity increases, the attractiveness of employment in the agricultural sector for young people increases, the quality of life is modified, and new social standards are introduced. The novelty of the article is the definition of the main principles for implementing the concept of balanced development of the agricultural sector, including complementarity, economy, adaptability, and diversification. A mechanism for implementing the concept of balanced development of the agricultural sector is presented, which takes into account the peculiarities of the ecosystems of the regions. The use of conversion mechanisms for the post-war development of the agricultural sector is proposed, namely the implementation of digital technologies in production relations. Such technologies include FPV-drones and quad copters, which can track the movement of livestock on pastures, control territories, deliver

*small loads to fields, etc. In order to reduce the digital divide and provide agriculture with sustainable connectivity, the use of Starlink terminals is proposed.*

***Conclusions.** Despite the presence of a number of problematic issues (both general and specific), the digitalization of the agricultural sector is a priority vector of post-war development based on the introduction of the conceptual foundations of balanced development. In further research, it is planned to develop scientific and methodological principles for determining the effectiveness of the transition of the agricultural sector to the conceptual foundations of balanced development, taking into account the characteristics of territorial ecosystems and the environmental and social responsibility of a digitalized agricultural enterprise.*

***Keywords:** balanced development, mechanism, agricultural sector, digital transformations, conversion.*

**Постановка проблеми.** Незважаючи на складні умови сьогодення, що полягають як у наявності залишкових наслідків пандемії COVID-19, так і у надскладних умовах господарювання в умовах військового стану майже в усіх регіонах країни, більшість сфер економічної діяльності, сфера державного управління та територіальні громади продовжують трансформаційні процеси в напрямку цифровізації економіки та суспільства. На рівні державної законодавчої бази визначено, що цифровізація має за мету розповсюдження цифрових технологій в усіх сферах життя на платформах B2B (business-to-business), B2C (business-to-consumer) C2C (customer-to-customer), B2G (business-to-government), G2C (governmentto-customer) та інших.

Втім, процеси цифровізації аграрної сфери мають спиратися не лише на загальноприйняті прикладні підходи, прийнятні для більшості сфер економічної діяльності. Специфіка цієї сфери, яка в першу чергу стосується як раціонального використання земельного банку та інших природних ресурсів, так і опосередкованого впливу на здоров'я нації через екологізацію виробництва та скорочення шкідливого впливу на довкілля, потребує сучасного бачення цифрових трансформаційних процесів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проведений аналіз наукового підґрунтя розвитку як аграрної сфери, так і низки інших в умовах цифровізації свідчить, що більшість вчених наполягають на застосуванні теоретичних основ та прикладних механізмів концепції сталого розвитку [1-4]. Ця концепція базується на встановленні балансу між задоволенням потреб та захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи потребу у здоровому довкіллі. Не заперечуючи життєздатність та доречність застосування цієї концепції для сфер економічної діяльності, які наносять значну шкоду довкіллю (наприклад, тяжка промисловість, транспорт тощо), маємо запропонувати інші концептуальні засади розвитку аграрної сфери, а саме концепцію збалансованого розвитку, яка передбачає, що економічне зростання виробництва на макро-, мезо- та мікрорівні відбувається в межах, які визначаються здатністю екосистем регіону відновлюватися, поглинати забруднення та підтримувати життєдіяльність сучасних та майбутніх поколінь.

**Метою статті** є обґрунтування доцільності застосування концепції збалансованого розвитку аграрної сфери в умовах цифрових трансформації та розробка відповідного механізму.

**Виклад основного стрекалу дослідження.** Аграрна сфера, незважаючи на наявність низки проблем як поточного характеру (кліматичні зміни, дефіцит фінансів та інфляція, урбанізація молоді тощо), так і таких, що обумовлені військовими діями (окуповані та заміновані території, розвив ланцюгів постачання, ризики бомбардування складських споруд та транспортних коридорів тощо), активно інтегруються у цифровий простір. Так, за даними [5], впровадження цифрових технологій забезпечує аграріям не лише зростання ефективності планування та моніторингу низки процесів, а ї сприяє скороченню поточних і планових витрат, по призводить до підвищення прибутковості в середньому на 10%. Вітчизняні господарства, які застосовують системи точного землеробства, констатують збільшення врожайності на 10-15% та зменшення витрат на добрива та засоби захисту рослин на 20-30% [6].

У документах, що визначають основні пріоритети та напрямки цифровізації економіки та суспільства України [7, 8] визначено, що цифрове землеробство є принципово новим підходом до розвитку агросфери як такої та управлінні нею, та має базуватися на домінування цифрових технологічних рішень та управлінських технологій.

Так, вже відзначаються активні процеси імплементації геоінформаційних систем та бортових комп'ютерів у фізичні процеси землеробства, запроваджується сучасне програмне забезпечення в управління засобами диференціації методів обробки ґрунтів, внесення добрив, засобів захисту рослин тощо. Суттєве скорочення рівня хімізації у цьому випадку сприяє зменшенню рівня забруднення ґрунтів та біосфери в цілому. Наразі завдяки цифровізації агросфери відбуваються соціальні зміни, що виражаються у зростанні привабливості працевлаштування в агросфері молоді, яка на сьогодні більш орієнтована на урбаністичні процеси, зокрема, на транскордонну міграцію, яка значно посилилася за часів військового стану.

Досвід розвитку цифрового землеробства провідних країн свідчить про позитивні аспекти цифровізації фермерського сегменту, а саме модифікації якості життя та запровадженню нових соціальних стандартів. Завдяки цифровізації відзначається зростання фінансово-економічної ефективності агросфери через підвищення врожайності, оптимізацію витратної частини, зростання коефіцієнту корисного використання земельного банку країни, а також (що вкрай важливо) підвищення екологічності виробничих процесів.

Слід визнати, що процеси розвинення цифрового землеробства в Україні, безумовно, стикаються з низкою проблем, а саме [9]:

– нерівномірне розвинення сучасних цифрових сервісів за регіонами країни (цифрова нерівність), яка притаманна не лише Україні та має глобальний

характер. Обмежений доступ до цифрових сервісів саме в сільській місцевості гальмує темпи розвинення цифрового землеробства;

- низький середній рівень цифрової грамотності населення. За статистичними даними [10], майже половина населення країни мають базовий рівень цифрових компетенцій та навичок, а 10% визначають мінімальний показник цифрової грамотності;

- наявний дефіцит у малого аграрного бізнесу фінансових ресурсів для запровадження та поточне обслуговуванні цифрових пристроїв та програмного забезпечення;

- нестача досвіду щодо використання соціальних мереж та інших цифрових платформ для отримання фінансових ресурсів (наприклад, краундфайдингові платформи), просування продукції (соціальні мережі), реклами (SMM та інші засоби цифрового маркетингу);

- нестача кваліфікованих кадрів (фахівців ІТ сфери), які бажають працювати в аграрній сфері;

- кіберінциденти та кібератаки, які можуть нанести значну, а, подекуди, непоправну шкоду аграрному бізнесу.

Враховуючи наявні проблеми, значні географічні та кліматичні особливості регіонів країни, суттєве різноманіття у спеціалізації аграріїв в регіонах, а також наявність військових загроз та майбутніх ризиків у після військовий час, для подальшого розвитку аграрної сфери, на наш погляд, доречно удаватися до концепції збалансованого розвитку. Саме ця концепція, завдяки врахуванню особливостей територіальних екосистем, здатна сприяти розвитку аграрної сфери в умовах цифровізації та післявоєнного відновлення.

Збалансований розвиток аграрної сфери передбачає, насамперед, отримання економічного ефекту від основної діяльності підприємств із врахуванням особливостей територіальних екосистем та еколого-соціальної відповідальності діджиталізованого аграрного підприємства.

Основними принципами запровадження концепції збалансованого розвитку аграрної сфери маємо визначити:

- компліментарність, що забезпечує позитивний ефект від застосування концепції одночасно у декількох важливих для територіальної екосистеми напрямках (припустимо, підвищення рівня зайнятості сільського населення при зростанні рівня цифровізації виробництв та скороченні обсягів шкідливих забруднень);

- економічність, що сприяє максимізації ефективності (соціальної, економічної, екологічної та іншої) при одночасній мінімізації витрат (як фінансових, так і витрат часу) завдяки запровадження цифрових сервісів;

- адаптивність, яка спроможна забезпечити гнучкість виробничих, управлінських та інших процесів з врахуванням особливостей регіону та її екосистеми;

– диверсифікованість, що сприяє розподілу ризиків та формуванню базових основ продовольчої безпеки.

Механізм запровадження концепції збалансованого розвитку аграрної сфери (рис. 1) має, на нашу думку, базуватися на забезпеченні відповідних процесів у цифровому середовищі із врахуванням мікро-, мезо- та макро- особливостей регіонів, можливості отримувати підтримку від партнерів та сотелітів тощо.

Одночасно з запровадженням концепції збалансованого розвитку аграрної сфери як такої, доцільно розглянути можливість означеного розвитку шляхом застосування механізмів та важелів конверсії. Так, за даними [11], суттєвого значення для розвитку економіки країн з наявністю військових конфліктів (прикладом є Ізраїль) мають технології, які отримує цивільне суспільство через конверсію цифрових технологій у різні сфери життя. Мова йде про такі технології, які можуть мати подвійне призначення. Імплементатії таких цифрових технологій оборонно-промислового комплексу (ОПК) у суспільство та виробничі відносини, зокрема, в агросферу, дозволить значно скоротити витрати грошей та часу на відновлення у післявоєнний період. Це корелює з Національною економічною стратегією на період до 2030 року [12], де зазначено, що розвиток ОПК має спиратися на його інтеграцію з класичними секторами економіки та трансфер технологій з у різні сфери економіки та суспільства.

До таких технологій можна віднести, наприклад, FPV-дрони та квадрокоптери, які можуть мати багатоцільове призначення – відстеження переміщення худоби на пасовищі, контроль за територіями, доставляння дрібних вантажів на малі відстані (поля, віддалені фермерські угіддя тощо).

Також в рамках післявоєнного відновлення країни та трансферу технологій від ЗСУ до аграрної сфери доцільно запропонувати застосування терміналів Starlink в сільській місцевості для забезпечення аграріїв сталим мобільним зв'язком. Ця технологія, окрім спроможності забезпечити високу швидкість та захист від шкідливого програмного забезпечення і несанкціонованого втручання, забезпечує стійкий та надійний зв'язок. На сьогодні в Україні працює більше 23 тис. терміналів Starlink [13], значна частка яких забезпечує потреби бізнес-структур, ЗСУ та підприємств критичної інфраструктури. Попередні розрахунки свідчать, що малі термінали Starlink здатні підтримувати одночасну роботу користувачів зі швидкістю Інтернету від 50 до 150 Мбіт/с при пропускну здатності 6000 користувачів. Великі термінали Starlink забезпечують швидкість Інтернет від 150 до 500 Мбіт/с з пропускну здатністю 30000 користувачів [14]. Відтак, малі термінали можуть забезпечувати сталим та високоякісним зв'язком декілька сіл чи фермерських господарств, а великі термінали спроможні покривати потреби малих міст.



**Рис. 1. Механізм запровадження концепції збалансованого розвитку аграрної сфери**

*Джерело: розроблено автором*

Відтак запровадження концепції збалансованого розвитку аграрної сфери на підґрунті цифрових трансформації та застосування механізмів конверсії може стати каталізатором суттєвих позитивних змін, для яких будуть висока технологічність, соціальна відповідальність та екологічна свідомість. Саме такий підхід до трансформації аграрної сфери сприятиме залученню довгострокових інвестицій, модифікації якості життя на селі, підвищенню цифрової грамотності та соціально-економічної ефективності вітчизняного аграрного бізнесу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Цифрове землеробство є інноваційним методом землекористування. Розвиток та подальше впровадження цифрових технологій в діяльність підприємств аграрної сфери є, безумовно, прогресивним напрямком її розвинення. Попри наявність низки проблемних моментів (як загально державного, так і специфічного характеру), цифровізація аграрної сфери є пріоритетним вектором післявоєнного розвитку та засобом

підвищення екологічності свідомості громадян. Ці процеси, на наш погляд, мають спиратися на базові основи концепції збалансованого розвитку, яка спроможна інтегрувати в собі соціальні, економічні та екологічні аспекти при одночасному врахуванні особливостей територіальних екосистем та застосування інструментів конверсії та трансферу технологій.

У подальших дослідженнях планується розробка наукових та методичних засад визначення ефективності переходу аграрної сфери до концептуальних засад збалансованого розвитку із врахуванням особливостей територіальних екосистем та еколого-соціальної відповідальності діджиталізованого аграрного підприємства.

### Список використаних джерел

1. Про концепцію переходу України до сталого розвитку : Закон України від 24.12.1999 р. № 1359-XIV. URL: <http://www.mns.gov.ua/laws/laws/nuclear/92.htm>.
2. Калашнікова Т. В., Калашніков А. О., Мартіянова М. П. «Цифрове землеробство» як інструмент сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. Вип. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1222>.
3. Водянка Л. Д., Юрій Т. П. Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2020. № 12. С. 67–73.
4. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. № 8(1). С. 94–100.
5. Цифрові технології у землеробстві: проблеми та перспективи. *Пропозиція*. 2019. №10. URL: <https://propozitsiya.com/ua/cyfrovi-tehnologiyi-u-zemlerobstvi-problemy-ta-perspektyvu>.
6. Технологічні інновації та цифрове землеробство : майбутнє українського агросектору. *FarmVi*: веб-сайт. URL: <https://farmvi.com.ua/avtomatyzovane-keruvannya-tehnikoyu/>.
7. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. *Хвиля* : веб-сайт. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
8. Цифрова адженда України – 2020 : проект. 2016. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
9. Князева О. А. Проблеми та перспективи розвитку цифрового землеробства в Україні. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти* : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. наук.-педагог. працівників та молодих науковців, 24-25 жовт. 2024 р. Одеса : ОДАУ, 2024. С. 521-523.
10. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
11. Braude M., Deger S., Sen S. Defence, Innovation and Development: the Case of Israel. *Journal of Innovation Economics & Management*. 2013. № 12. P. 37-57.

URL: <http://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2013>.

12. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. *Верховна Рада України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>.

13. Самойленко М. Starlink в Україні : кому доступний Інтернет від SpaceX та як ним користуватися. *The village Україна* : веб-сайт. URL.: <https://www.the-village.com.ua/village/city/how-it-works-city/325497-gid-po-starlink>.

14. Терешко Ю. В., Тардаскіна Т. М., Толкачова Г. В., Банкет Н. В. Оцінка економічної доцільності розвитку вітчизняної мережі супутникового зв'язку на базі Starlink. *Інвестиції : практика та досвід*. 2023. № 1/20. С. 79-85.

### References

1. Law of Ukraine No. 1359-XIV (1999, December 24). *On the Concept of Ukraine's Transition to Sustainable Development*.

<http://www.mns.gov.ua/laws/laws/nuclear/92.htm> [in Ukrainian].

2. Kalashnikova, T. V., Kalashnikov, A. O., & Martiyanova, M. P. (2022). "Digital agriculture" as a tool for sustainable development. *Economy and society*, 37. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1222/> [in Ukrainian].

3. Vodianka, L. D. & Yurii, T. P. (2020). Digitalization and digital platform in economic development agrarian sector. *Agrarian and industrial complex economy*, 12, 67–73 [in Ukrainian].

4. Negrey, M. V. (2023). Digital transformation of the agricultural sector: prospects, challenges and solutions. *Naukovye zapiski NaUKMA. Economic Sciences*, 8(1), 94–100. [in Ukrainian].

5. Digital technologies in agriculture: problems and prospects. (2019). *Proposal*, 10. <https://propozitsiya.com/ua/cyfrovi-tehnologiyi-u-zemlerobstvi-problemy-ta-perspektyvy> [in Ukrainian].

6. *Technological innovations and digital agriculture: the future of the Ukrainian agricultural sector*. FarmVi. <https://farmvi.com.ua/avtomatyzovane-keruvannya-tehnikoyu/> [in Ukrainian].

7. *Ukraine 2030E – a country with a developed digital economy*. WAVE. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

8. Digital Agenda of Ukraine – 2020. (2016). <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> [in Ukrainian].

9. Kniazieva, O. A. (2024). Problems and prospects for the development of digital agriculture in Ukraine. Current aspects of the development of science and education. *IV International Scientific and Practical Conference of Scientific and Pedagogical Workers and Young Scientists* (pp. 521-523). Odesa: Odessa State Agrarian University [in Ukrainian].

10. The Official site of the state committee of statistics of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

11. Braude, M., Deger, S., & Sen, S. (2013). Defence, Innovation and Development: the Case of Israel. *Journal of Innovation Economics & Management*, 12, 37-57. <http://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2013>

12. *National Economic Strategy for the period up to 2030*. Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> [in Ukrainian].

13. Samoilenko, M. (2022). *Starlink in Ukraine: who has access to the Internet from SpaceX and how to use it*. The village Ukraine. <https://www.the-village.com.ua/village/city/how-it-works-city/325497-gid-po-starlink> [in Ukrainian].

14. Tereshko, Y. V., Tardaskina, T. M., Tolkachova, G. V., & Banket, N. V. (2023). Assessment of the economic feasibility of developing a domestic satellite communication network based on Starlink. *Investments: practice and experience*, 1/20, 79-85 [in Ukrainian].

***Надходження рукопису до журналу: 16.11.2024***

***Прийнято до друку рукопис після рецензування: 07.12.2024***

***Дата публікації: 26.12.2024***

УДК 657.37

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.05>

**Крюкова Ірина,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку і оподаткування  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID 0000-0002-0577-6364  
odau-byx\_oblik@ukr.net

**Потишняк Олена,**  
доктор економічних наук, професор,  
провідний науковий співробітник  
лабораторії економіки та маркетингу інновацій,  
Інститут тваринництва  
Національної академії аграрних наук України,  
ORCID 0000-0002-0107-2917  
potyshnjak3709@gmail.com

**Найда Андрій,**  
Кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID 0000-0002-6371-1382  
odau-byx\_oblik@ukr.net

## **ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТІВ ЗА УМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

### **Анотація**

*Метою статті є оцінка сучасного стану складання звітності зі сталого розвитку у світовій практиці та виявлення ключових трендів, що супроводжують її використання. Наукова новизна одержаних результатів полягає у доповненні окремих методичних положень звітності зі сталого розвитку бізнес-суб'єктів у частині визначення потенційних переваг і недоліків її імплементацію у практичну діяльність. Визначено, що складання звітності зі сталого розвитку у є необхідною передумовою для досягнення цілей сталого розвитку. Досліджено ключові тренди, що супроводжують процеси складання і подання звітності зі сталого розвитку у країнах світу. Проведений аналіз сучасного рівня впровадження звітності зі сталого розвитку у практику управління найбільших світових компаній. Досліджено вимоги переходу компаній ЄС до стандартів складання і подання звітності зі сталого розвитку. У даному контексті проаналізовано норми і часові пріоритети, які прийняті в Україні для створення відповідного інституційного середовища. Визначено сукупність основних технологій та інструментів, які сприятимуть розвитку звітності зі сталого розвитку бізнес-суб'єктів у*

*майбутній перспективі. Складання звітності зі сталого розвитку вітчизняних бізнес-суб'єктів є потребою часу та вимогою майбутнього обліку і управління. Зростання кількості світових компаній, які надають звітність зі сталого розвитку, за останні роки стало одним з ключових трендів. У якості основних переваг звітності зі сталого розвитку є: покращення ділової репутації компанії і бізнесу; можливості прийняття більш ефективних стратегічних управлінських рішень; скорочення витрат на звітність за рахунок консолідації і оптимізації інформації; розширення доступу до капіталу та інвестицій. На європейському просторі вводяться у дію норми, відповідно до яких складання і подання звітності зі сталого розвитку становиться для компаній обов'язковим. Україна поступово приєднується до цих ініціатив, що сприятиме досягненню цілей сталого розвитку.*

**Ключові слова:** звітність, бізнес, управління, стандарти, цифрові технології, цілі сталого розвитку.

**UDC 657.37**

**Kryukova Irina,**

Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Accounting and Taxes,  
Odessa State Agrarian University  
ORCID 0000-0002-0577-6364  
odau-byx\_oblik@ukr.net

**Potyshniak Olena,**

Doctor of Economics, Professor,  
Leading Researcher of the  
Laboratory of Economics and Marketing of Innovations,  
Institute of Animal Husbandry,  
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine  
ORCID 0000-0002-0577-6364  
potyshnj3709@gmail.com

**Nayda Andriy,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation  
Odessa State Agrarian University  
ORCID 0000-0002-6371-1382  
odau-byx\_oblik@ukr.net

**FINANCIAL STATEMENTS OF BUSINESS ENTITIES UNDER THE  
CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: CURRENT TRENDS  
AND PROSPECTS**

### Abstract

*The purpose of the article is to assess the current state of sustainable development reporting in world practice and identify key trends that accompany its use.*

*The scientific novelty of the results obtained lies in supplementing individual methodological provisions of sustainable development reporting by business entities in terms of determining the potential advantages and disadvantages of its implementation in practical activities. It was determined that the preparation of sustainable development reporting is a necessary prerequisite for achieving sustainable development goals. The key trends that accompany the processes of preparing and submitting sustainable development reporting in countries around the world were studied. The current level of implementation of sustainable development reporting in the management practice of the largest global companies was analyzed. The requirements for the transition of EU companies to the standards for preparing and submitting sustainable development reporting were studied. In this context, the norms and time priorities adopted in Ukraine to create an appropriate institutional environment were analyzed. A set of key technologies and tools that will contribute to the development of sustainable development reporting by business entities in the future has been identified.*

*Conclusions.* The preparation of sustainable development reporting by domestic business entities is the need of the hour and a requirement of future accounting and management. The growth in the number of global companies that provide sustainable development reporting has become one of the key trends in recent years. The main advantages of sustainable development reporting are: improving the business reputation of the company and business; the ability to make more effective strategic management decisions; reducing reporting costs through consolidation and optimization of information; expanding access to capital and investments. In the European space, norms are being introduced according to which the preparation and submission of sustainable development reporting is mandatory for companies. Ukraine is gradually joining these initiatives, which will contribute to achieving sustainable development goals.

*Keywords:* reporting, business, management, standards, digital technologies, sustainable development goals.

**Постановка проблеми.** Фінансова звітність – це систематизована система фінансових показників про поточний стан бізнесу для його власників та зацікавлених стейкхолдерів (інвестори, кредитори, державні органи контролю, суспільні групи, менеджери тощо). Вона є найважливішим інструментом для підтримки довіри та прозорості на ринках, а також для прийняття рішень та підзвітності.

Незважаючи на існуючі стандарти і вимоги, фінансова звітність не є статичною, вона змінюється та доповнюється розвивається відповідно до потреб часу, відображаючи інформаційні очікування її користувачів, а також розвиток ділового середовища і технологій. Визначальним глобальним трендом, який зумовлює зміну фінансової та іншої управлінської звітності за останні роки та й найближчому майбутньому, є імплементація у діяльність бізнес-суб'єктів цінностей концепції сталого розвитку, що докорінно змінює ландшафт бізнесу, характер управлінських рішень, та, відповідно, запити до інформаційного забезпечення управлінських процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науково-методичні аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення сталого менеджменту за останні роки

набули значної актуальності серед вітчизняних вчених. Активна інтеграція України до європейського економічного простору вимагає узгодження та уніфікації ключових положень і стандартів бухгалтерського обліку і звітності бізнес-суб'єктів в Україні та країнах ЄС. Вирішенню даного завдання присвячені праці відомих українських науковців, серед яких видатний внесок зробили наступні: В. Безверхий, Ю. Бездушна, С. Білобловський, М. Бондар, Р. Бруханський, С. Голов, Т. Давидюк, М. Корягін, В. Метелиця, О. Озеран та інші.

Метелиця В. пропонує розглядати звітність зі сталого розвитку аграрних підприємств як інструмент залучення довгострокових інвестицій, кредитів, страхових платежів та наголошує на необхідності стандартизації такої звітності [1, с. 140].

Білобловський С.В., розвиток звітності зі сталого розвитку в Україні розглядає у контексті подальших процесів адаптації України до МСФЗ, акцентуючи увагу на необхідності удосконалення аналітики та таксономії облікових даних [2, с. 96]. Озеран О.В. пропонує замінити терміни «фінансова та нефінансова інформація» на дефініцію «питання сталого розвитку» у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», оскільки такі зміни більш відповідають сучасним та майбутнім потребам сталого управління [3, с. 284].

Інші науковці пропонують до провадження комплексну архітектуру звітності зі сталого розвитку, яка враховує особливості діяльності та відображення інформації про неї не тільки у аграрних бізнес-суб'єктах, але й в інших, технологічних пов'язаних з ними структурах АПВ [4, с. 42].

Разом з тим, питання складання і подання звітності зі сталого розвитку суб'єктами господарювання залишається на стадії обговорення та пошуку методичних і практичних положень, які б задовольняли інтереси всіх її користувачів та сприяли досягненню цілей сталого розвитку.

**Метою статті є оцінка сучасного стану складання звітності зі сталого розвитку у світовій практиці та виявлення ключових трендів, що супроводжують її використання.**

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За умов трансформації бізнесу у бік сталого розвитку фінансова звітність для управління залишається інформаційно-аналітичним ядром, який формує понад 90% всіх необхідних даних. При цьому, враховуючи запити і вимоги суспільства, орієнтовані на необхідність реалізації цілей сталого розвитку та відображення досягненого прогресу у звітності бізнес-суб'єктів, фінансова звітність доповнюється звітністю іншого характеру (соціального, екологічного тощо) та формує єдину інтегровану звітність.

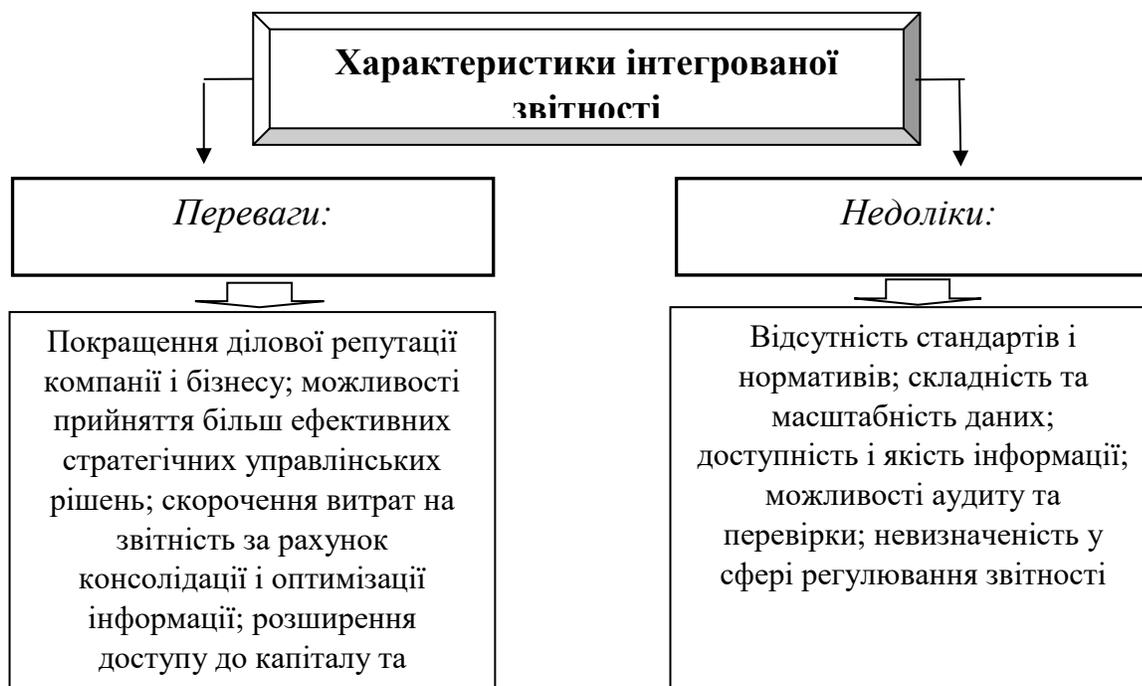
Стійке зростання попиту на інтегровану звітність бізнес-суб'єктів за останні роки постає одним з ключових трендів у бухгалтерському обліку та фінансовому управлінні та прагне до охоплення всього спектру факторів, що впливають на

ефективність та перспективи бізнесу (екологічні, соціальні, управлінські (ESG) питання, нематеріальні активи, ризики, можливості та стратегії).

Інтегрована звітність спрямована на узгодження інтересів різних стейкхолдерів та сприяння довгостроковому створенню вартості. Відповідно до результатів опитування, проведеного всесвітньою аудиторською компанією KPMG, понад 67% респондентів вказали, що інтегрована звітність є суттєвою для компаній, а близько 40% заявили, що вже використовують або планують використовувати інтегровану звітність протягом наступних трьох років [5].

Ще одним з основних останніх трендів у складанні інтегрованої звітності, зокрема, фінансового характеру є швидко зростаюча увага до звітності щодо сталого розвитку. Звітність зі сталого розвитку - це розкриття інформації про те, як бізнес керує своїм впливом на навколишнє середовище, суспільство та економіку. Вона зумовлена тим, що дана концепція набуває все більшого сприйняття і поширення серед всіх учасників суспільного процесу. Крім того, за останні роки формуються нові стандарти до фінансової звітності за сталого розвитку, посилюється контроль за її емітентами (зокрема, великим і середнім бізнесом), зростає тиск з боку державних і регулюючих органів та необхідність удосконалення політик управління ризиками і інноваціями у бізнесі.

Інтегрована звітність бізнес-суб'єктів, яка враховує цінності і засади сталого розвитку у практиці менеджменту, на сьогодні визначається наявністю як переваг, так і окремих недоліків (рис. 1).



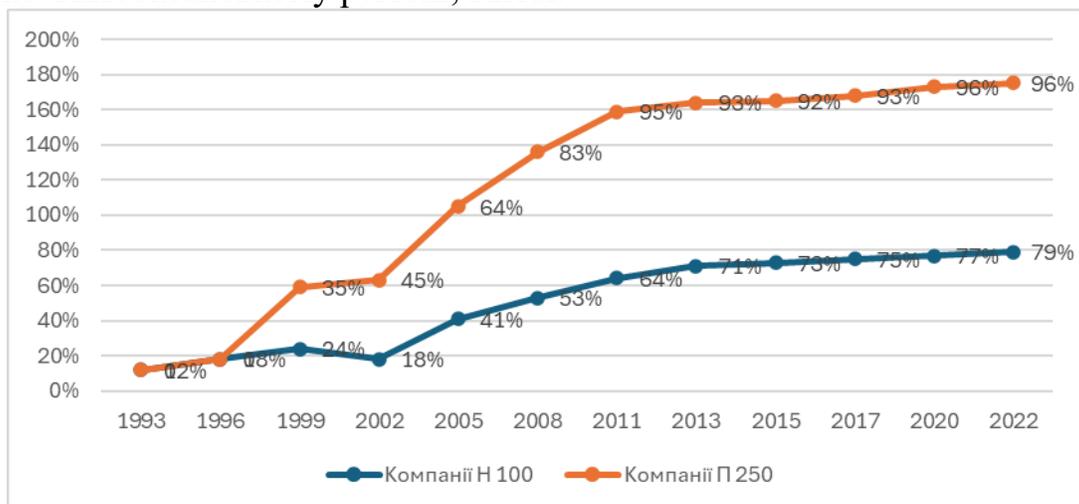
**Рис. 1. Переваги та недоліки інтегрованої звітності бізнес-суб'єктів за умов сталого розвитку**

*Джерело: авторська розробка*

Незважаючи на наявні недоліки, які мають місце та матимуть місце у найближчій перспективі у сфері складання фінансової звітності, що враховує засади і вимоги сталого розвитку, у світі її популярність швидко зростає, а бізнес-суб'єкти використовують її як інструмент досягнення стратегічних конкурентних переваг. За даними KPMG, у 2022 році кількість найкрупніших за рівнем капіталізації компаній (крім бізнесу фінансового сектору), які інтегрували звітність зі сталого розвитку у власну практику управління, складала 79%, частка компанії G 250 (найбільших за розміром доходу) – близько 96% (рис. 2).

Як свідчать дослідження, найбільш поширеними у світовій практиці звітування зі сталого розвитку залишаються стандарти GRI - їх використовують близько 68 % відсотків світових компанії за індексом N 100 та 78% світових компаній за класифікацією G 250, максимальна частка яких знаходиться у Північній та Південній Америці.

Значна частина компаній використовують внутрішньофірмові стандарти сталого розвитку та (або) стандарти фондових бірж. Особливо високі показники впровадження таких стандартів спостерігаються на Близькому Сході, Африці та Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Китаї.



**Рис. 2. Частка світових компаній, які складають звітність зі сталого розвитку, %**

*Джерело: побудовано авторами за даними [5]*

Значного поширення набувають також стандарти SASB, які істотно змінюються та удосконалюються за останній час. Основна географічна зона їх розповсюдження у практиці облікової та управлінської роботи – США, Канада, країни ЄС [5].

Виняткова важливість відображення у звітності бізнесу інформації про його економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності та ризику, які їх

супроводжують призвели до поступового набуття такої звітності характеру обов'язкової у країнах світу.

Відповідно до Директиви 2013/34/ЄС [6] у європейській практиці звітність зі сталого розвитку набуває статусу обов'язкової для підприємств великого бізнесу із 1 січня 2025 року, із 1 січня 2026 року – для середніх та малих компаній. Стандарти звітності зі сталого розвитку вимагають від керівництва розкриття стратегії фірми, включаючи становище на ринку, бізнес-модель, впливи, ризики та можливості у своєму звіті про стійкий розвиток (наприклад, ESRS 2 у більш загальному плані, IFRS S1 для інвесторів для оцінки ризиків та можливостей, пов'язаних із сталим розвитком).

Доповненням до даної Директиви стало прийняття Комісією ЄС Регламент таксономії ЄС 2020/852, який встановлює критерії економічної діяльності, яка кваліфікується як екологічно стійка і, таким чином, «зелена». Регламент визначає шість основних екологічних категорій діяльності: пом'якшення наслідків кліматичних змін та адаптація до них, водні та морські ресурси, кругова (циркулярна) економіка, забруднення, біорізноманіття та екосистеми. Господарська діяльність бізнес-суб'єкта класифікується як екологічно стійка, у випадку, якщо вона забезпечує істотний внесок у один з даних критеріїв і не завдає істотної шкоди іншим [6].

Україна також приєднується до провідних світових трендів щодо досягнення цілей сталого розвитку та відповідного відображення дій і результатів у даному напрямку у фінансовій звітності бізнес-суб'єктів. У 2024 році Кабінетом Міністрів України було прийнято «Розпорядження Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку» [7].

Основою для прийняття даного акту стала інтеграція України до ЄС, зокрема, у частині подальшої уніфікації норм і стандартів бухгалтерського обліку і фінансової звітності та гармонізації їх із Директивою 2013/34/ЄС. Одним з завдань розпорядження стало удосконалення практики звітування українських компаній відповідно до Європейських стандартів звітності із сталого розвитку (ESRS). Перший етап впровадження європейських норм звітності зі сталого розвитку в Україні включає 2024-2025 роки, другий – 2026-2030 роки. Для розв'язання поставлених завдань у країні вже формуються цифрові професійні платформи такі, як Платформа звітності сталого розвитку (Sustainability Reporting Platform), створена Центром професійних бухгалтерів України.

Зважаючи на виняткову важливість досягнення глобальних цілей зі сталого розвитку, крім звітності зі сталого розвитку, науковці також звертають увагу на необхідності складання і подання звітності за ланцюгами створення вартості, звітності за викидами парникових газів, звітності із вимірниками та оцінкою прогресу у досягненні цілей сталого розвитку. При цьому складними та остаточно нерозв'язаними на даний час залишається значна кількість практичних аспектів фінансового обліку [8]. Незважаючи на ці труднощі та неузгодженості, тренд

подальшого регулювання, узгодження та регламентування звітності зі сталого розвитку є стабільним ті зростаючим у всіх розвинутих країнах світу.

Звітування зі сталого розвитку бізнес-суб'єктами є відповідальним та складним завданням, результати якого відображаються на здатності суспільства забезпечити врахування та досягнення балансу між інтересами теперішніх і майбутніх поколінь. Основою подолання існуючих перешкод має стати високий рівень соціальної відповідальності всіх учасників суспільного процесу (бізнесу, його стейкхолдерів, споживачів, урядових структур) та подальший активний розвиток інновацій. Сучасна та майбутня звітність зі сталого розвитку ґрунтується на використанні інформаційних технологій і аналітики даних, інструментами яких є:

- технології XBRL (розширювана мова ділової звітності) - стандартизований формат цифрової фінансової звітності, що дозволяє маркувати, обмінюватися та аналізувати дані на різних платформах та в різних системах;

- штучний інтелект – цифровий інструмент, який допомагає у розв'язанні завдань автоматизації і оптимізації бухгалтерського обліку і звітності, зокрема, за такими напрямками роботи, як збір даних, перевірка, аналіз, складання і подання звітності, інтерпретація та розкриття інформації;

- блокчейн – технологія, яка сприяє підвищенню надійності, прозорості, відкритості та ефективності фінансової звітності, забезпечуючи можливість складання звітів у режимі реального часу та їх децентралізації;

- технології «хмарного» обліку - підвищують масштабованість, гнучкість та економічну ефективність фінансової звітності, полегшуючи співпрацю та інтеграцію між зацікавленими сторонами;

- візуалізація даних - покращує розуміння, збереження та передачу фінансової інформації, виділяючи закономірності, тенденції та її найважливіші аспекти.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Складання звітності зі сталого розвитку вітчизняних бізнес-суб'єктів є потребою часу та вимогою майбутнього обліку і управління. Як показали проведені дослідження, у світі щороку зростає кількість та частка компаній, які складають звітність зі сталого розвитку. Основним перевагами інтегрованої звітності зі сталого розвитку бізнесу було визначено: покращення ділової репутації компанії і бізнесу; можливості прийняття більш ефективних стратегічних управлінських рішень; скорочення витрат на звітність за рахунок консолідації і оптимізації інформації; розширення доступу до капіталу та інвестицій. На європейському просторі вводяться у дію норми, відповідно до яких складання і подання звітності зі сталого розвитку становиться для компаній обов'язковим. Україна поступово приєднується до цих ініціатив та формує інституційне середовище, яке сприятиме подальшій уніфікації стандартів обліку і звітності, а також досягненню національних цілей сталого розвитку.

Перспективами подальших наукових досліджень у обраному напрямку є врахування особливостей діяльності бізнес-суб'єктів аграрного сектору, які мають бути враховані у формуванні інформаційно-аналітичного базису сталого розвитку сільського господарства і сільських територій.

### Список використаних джерел

1. Метелиця В. Стандартизація звітності сталого розвитку як передумова зеленої післявоєнної відбудови агросектору. *Сталий розвиток економіки*, 2023. 2(47). С. 137-145. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-20>.
2. Білобловський С. В. Розвиток концептуальних основ звітування – питання сталого розвитку або регуляторне зобов'язання. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Сер. Економічні науки*. 2023. Вип. 2(69). С. 94-100.
3. Озеран О. В. Інформація про сталий розвиток у звіті про управління. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 282-286.
4. Kryukova I., Zamlynskyi V., Vlasenko T. Architecture of corporate reporting on the sustainable development of business entities in the agrarian sector as a tool of sustainable agri-management. *Ekonomika APK*. 2023. № 30(2). P. 38-48.
5. Key global trends in sustainability reporting. *KPMG* : веб-сайт. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/esg/survey-of-sustainability-reporting-2022/global-trends.html>.
6. Regulation (EU) 2020/852. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>
7. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : розпорядження КМУ від 18 жовт. 2024 р. № 1015-р. URL: [https://ligazakon.net/document/KR241015?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress02&\\_ga=2.99326362.52990641.1734545447-1568359703.1711392072#\\_gl=1\\*1tng50h\\*\\_](https://ligazakon.net/document/KR241015?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress02&_ga=2.99326362.52990641.1734545447-1568359703.1711392072#_gl=1*1tng50h*_).
8. Wagenhofer A. Sustainability Reporting : A Financial Reporting Perspective. *Accounting in Europe*. 2024. Vol. 21, Issue 1. P. 1-13. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17449480.2023.2218398#d1e122>

### References

1. Metelytsia, V. (2023). Standartyzatsiia zvitnosti staloho rozvytku yak peredumova zelenoi pisliavoiennoi vidbudovy ahrosektoru [Standardization of sustainable development reporting as a prerequisite for green post-war reconstruction of the agricultural sector]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(47), 137-145. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-20> [in Ukrainian].
2. Biloblovskiy, S. V. (2023). Rozvytok kontseptualnykh osnov zvituvannia – pytannia staloho rozvytku abo rehuliatorne zoboviazannia [Development of conceptual frameworks for reporting – a sustainability issue or a regulatory obligation]. *Naukovi*

*pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, 2(69), 94-100 [in Ukrainian].

3. Ozeran, O. V. (2024). Informatsiia pro stalyy rozvytok u zviti pro upravlinnia [Information about sustainable development in the management report]. *Sustainable Development of the Economy*, 2(49), 282-286 [in Ukrainian].

4. Kryukova, I., Zamlynskyi, V., & Vlasenko, T. (2023). Architecture of corporate reporting on the sustainable development of business entities in the agrarian sector as a tool of sustainable agri-management. *Ekonomika APK*, 30(2), 38-48.

5. *Key global trends in sustainability reporting*. KPMG. <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/esg/survey-of-sustainability-reporting-2022/global-trends.html>

6. Regulation (EU) 2020/852. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>

7. Rozporiadzhennia KMU vid 18 zhovtnia 2024 r. N 1015-r. *Pro skhvalennia Stratehii zaprovadzhennia pidpriemstvamy zvitnosti iz staloho rozvytku*. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 18, 2024 No. N 1015-r. *On approval of the Strategy for the introduction of sustainable development reporting by enterprises*]. [https://ligazakon.net/document/KR241015?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress02&\\_ga=2.99326362.52990641.1734545447-1568359703.1711392072#\\_gl=1\\*1tng50h\\*\\_](https://ligazakon.net/document/KR241015?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress02&_ga=2.99326362.52990641.1734545447-1568359703.1711392072#_gl=1*1tng50h*_) [in Ukrainian].

8. Wagenhofer, A. (2024). Sustainability Reporting: A Financial Reporting Perspective. *Accounting in Europe*, 21(1), 1-13. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17449480.2023.2218398#d1e122>

***Надходження рукопису до журналу: 21.11.2024***

***Прийнято до друку рукопис після рецензування: 11.12.2024***

***Дата публікації: 26.12.2024***

УДК 005.334:336.012.23

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.06>

**Тетяна Макарова,**

здобувач освітнього ступеня «Бакалавр»  
спеціальності 073  
«Менеджмент»,  
Одеський державний аграрний університет  
*tm192196@gmail.com*

**Тетяна Грекова,**

асистент кафедри менеджменту  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID ID: 0009-0000-4868-1480  
*grekovataniya@ukr.net*

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

### Анотація

*У статті досліджується актуальна проблема управління фінансовими ризиками на сучасних підприємствах. Метою статті є дослідження сучасних підходів до управління фінансовими ризиками на підприємствах в умовах ринкової економіки, аналіз їхньої ефективності та розробка практичних рекомендацій для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємств. У статті розглянуто основні типи фінансових ризиків, включаючи кредитний, валютний, ринковий, операційний і ліквідний ризики, та описано методи їх оцінки й мінімізації. Наукова новизна полягає у систематизації сучасних методів управління фінансовими ризиками з урахуванням глобалізаційних викликів і мінливих ринкових умов. Висвітлено роль кількісних, якісних і комбінованих підходів до оцінки ризиків, таких як SWOT-аналіз, метод VaR (Value at Risk) і сценарний аналіз. Особливу увагу приділено інструментам ризик-менеджменту, таким як диверсифікація, хеджування, самострахування та страхування ризиків, а також аналізу їхньої ефективності у різних умовах господарювання. У статті обґрунтовано важливість стратегічного управління фінансовими ризиками як ключового чинника адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі. Зазначено, що ефективно управління ризиками сприяє стабільності підприємств, забезпечує їхню фінансову незалежність і здатність до довгострокового розвитку. Висновки підтверджують, що впровадження комплексного ризик-менеджменту дозволяє мінімізувати фінансові втрати та підвищити стійкість підприємств до зовнішніх викликів.*

**Ключові слова:** фінансові ризики, ризик-менеджмент, управління ризиками, диверсифікація, хеджування, економічна стабільність, методи оцінки ризиків, фінансова стратегія, зовнішні фактори, внутрішні фактори.

UDC 005.334:336.012.23

**Tetiana Makarova**  
Bachelor`s degree holder  
specialty 073 “Management”  
Odesa State Agrarian University  
tm192196@gmail.com

**Tatiana Grekova,**  
Assistant of the department of management  
Odesa State Agrarian University  
ORCID ID: 0009-0000-4868-1480  
grekovataniya@ukr.net

## MANAGEMENT OF FINANCIAL RISKS IN THE MARKET ECONOMY

### Abstract

*The purpose of the article is the modern conditions of a market economy, financial risk management is one of the most critical components of strategic enterprise management. The uncertainty of the external environment, rapidly changing economic conditions, currency fluctuations, political instability, and other factors create additional threats to the stable financial position of enterprises. Under globalization and the integration of financial markets, companies face the necessity of effective risk management to ensure financial stability and adaptability in a dynamic environment.*

*The relevance of financial risk management is growing amid continuous economic shocks accompanied by heightened market instability. Companies lacking adequate risk minimization mechanisms are at significant financial loss risk, impacting their competitiveness and ability to fulfill obligations to partners and creditors. Therefore, the strategic role of risk management becomes crucial in building a system that enables timely responses to external environment changes and minimizes potential threats.*

*This article aims to analyze existing approaches to financial risk management in enterprises, assess their effectiveness under modern market conditions, and develop practical recommendations for improving risk management methods to ensure financial stability and competitiveness.*

*The scientific novelty of the study lies in the comprehensive analysis of current challenges in financial risk management, the evaluation of qualitative and quantitative approaches, and the identification of combined methods that integrate diverse strategies for optimal results. The research also highlights the implementation of advanced financial tools, such as derivatives and hedging mechanisms, tailored to mitigate specific risks effectively.*

*Conclusions.* The study identifies key financial risks, such as credit, currency, market, operational, and liquidity risks, providing a classification and detailed analysis of their potential impact on enterprises. It emphasizes the importance of combining qualitative methods, such as expert assessments and SWOT analysis, with quantitative techniques, like Value at Risk (VaR), to enhance accuracy in risk evaluation and mitigation. Additionally, the article explores diversified strategies, including asset diversification, risk insurance, and leveraging financial derivatives, to mitigate market uncertainties and sustain long-term business stability.

*The findings demonstrate that effective financial risk management extends beyond reducing potential losses—it enables companies to adapt flexibly to external and internal market changes, ensuring sustained growth and competitiveness. The study recommends a balanced approach to implementing risk management strategies, integrating qualitative, quantitative, and combined methods to create a robust risk mitigation framework.*

**Keywords:** *Financial risks, risk management, risk control, diversification, hedging, economic stability, risk assessment methods, financial strategy, external factors, internal factors.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах ринкової економіки управління фінансовими ризиками є однією з найважливіших складових стратегічного управління підприємствами. Невизначеність зовнішнього середовища, швидко змінювані економічні умови, коливання валютних курсів, політична нестабільність та інші фактори створюють додаткові загрози для стабільного фінансового становища підприємств. В умовах глобалізації та інтеграції фінансових ринків підприємства стикаються з необхідністю ефективного управління ризиками для забезпечення своєї фінансової стійкості та здатності до адаптації в мінливому середовищі.

Актуальність теми управління фінансовими ризиками зростає на фоні постійних економічних потрясінь, які супроводжуються підвищеною нестабільністю фінансових ринків. Підприємства, не маючи належних механізмів для мінімізації ризиків, можуть зазнати значних фінансових втрат, що в свою чергу впливає на їх конкурентоспроможність та здатність виконувати зобов'язання перед контрагентами та кредиторами. У зв'язку з цим важливою є роль стратегічного управління ризиками для створення системи, яка дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни умов зовнішнього середовища та мінімізувати потенційні загрози.

Основними викликами, з якими стикаються підприємства в процесі управління фінансовими ризиками, є складність правильної оцінки ризиків, необхідність вибору оптимальних інструментів для їх мінімізації, а також постійна необхідність адаптації до нових економічних реалій. Водночас, відсутність ефективної стратегії управління ризиками може призвести до значних фінансових втрат, що в свою чергу негативно позначиться на загальній стабільності підприємства. З огляду на це, розробка та впровадження сучасних методів оцінки і управління фінансовими ризиками є ключовим завданням для будь-якого бізнесу, який прагне забезпечити свою фінансову стабільність та успіх на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління фінансовими ризиками перебуває у фокусі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, що свідчить про її актуальність і значущість у сучасних умовах. Журавка Ф.О. та Журавка О.С. [1] здійснили фундаментальний аналіз методологічних підходів до управління фінансовими ризиками підприємства, визначивши ключові стратегії мінімізації ризикових ситуацій та їх практичну реалізацію.

Томашук І. [2] наголосив на ролі фінансових ризиків у забезпеченні сталого функціонування економічних суб'єктів, акцентуючи увагу на необхідності комплексного підходу до ризик-менеджменту. Балдинюк В. [3] у своєму дослідженні представив практичні механізми зниження ризиків господарської діяльності підприємств, що сприяють зменшенню їх негативного впливу на фінансову стійкість.

Марусяк Н.Л. [4] розкрила особливості впливу фінансових ризиків на фінансовий стан підприємств, підкресливши важливість їх ефективного управління у забезпеченні стабільного розвитку бізнесу. Серед зарубіжних досліджень варто відзначити роботи Dafri W. та Al-Qaruty R. [5], які досліджували виклики та можливості цифрової трансформації фінансового ризик-менеджменту в умовах кризових ситуацій.

Важливе значення має дослідження Remesh A. [6], присвячене застосуванню інструменту Value at Risk (VaR) для оцінки фінансових ризиків, що надає ґрунтовний аналіз кількісних методів вимірювання ризиків. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних підходів до класифікації ризиків і розробки механізмів їх управління зробили Подольчак Н.Ю. [7], а також Грачов В.І. і Коюда Т.П. [8]. Їхні дослідження заклали теоретичну основу для подальших наукових розвідок у цій сфері.

Аналіз наукових джерел засвідчує високу актуальність проблеми управління фінансовими ризиками в умовах динамічного ринкового середовища. Це зумовлює необхідність розробки комплексних підходів до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, які враховують специфіку сучасних економічних умов та інструментарій цифрової трансформації.

**Метою статті** є дослідження сучасних підходів до управління фінансовими ризиками на підприємствах в умовах ринкової економіки, аналіз їхньої ефективності та розробка практичних рекомендацій для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансові ризики, з якими стикаються підприємства, можна класифікувати на кілька основних категорій. Кредитний ризик виникає внаслідок можливості непогашення боргових зобов'язань контрагентами. Це ризик, що може призвести до фінансових втрат для підприємства [5]. Валютний ризик пов'язаний із зміною валютних курсів, що може вплинути на вартість активів і зобов'язань у іноземних валютах. Цей ризик особливо актуальний для компаній, які ведуть міжнародну торгівлю. Ринковий ризик включає ризики, пов'язані зі змінами в цінах на активи, такі як акції, облігації та товари; динаміка ринку може негативно вплинути на вартість портфеля підприємства. Операційний ризик виникає внаслідок внутрішніх процесів, систем або людських помилок, що можуть призвести до фінансових втрат, охоплюючи широкий спектр можливих проблем — від технічних збоїв до неефективного управління. Ліквідний ризик стосується можливості підприємства

виконати свої фінансові зобов'язання без значних втрат, оскільки низька ліквідність може призвести до фінансової кризи [6].



**Рис. 1. Типи фінансових ризиків**

*Джерело: побудовано авторами на основі [10]*

Управління фінансовими ризиками передбачає застосування різних методів оцінки для забезпечення ефективного моніторингу та мінімізації можливих втрат. Якісні підходи, такі як експертні оцінки та SWOT-аналіз, дозволяють виявити потенційні ризики на основі досвіду та суб'єктивних суджень фахівців. Це особливо корисно на ранніх етапах аналізу, коли доступних точних даних ще недостатньо для використання більш складних методів. Наприклад, експертні оцінки часто використовуються для прогнозування ризиків у нестабільних чи нових сферах бізнесу, де важко передбачити ситуацію за допомогою лише статистичних даних [2].

Кількісні підходи базуються на аналізі даних та статистичних моделях, що дозволяють точніше визначити ймовірність виникнення ризиків та їх фінансовий вплив. Одним з таких підходів є метод VaR (Value at Risk) [7], який дозволяє оцінити максимальний потенційний збиток на певному рівні ймовірності в заданому часовому проміжку. Цей метод є дуже корисним для аналізу фінансових ризиків у портфелі активів, де необхідно враховувати багато факторів одночасно, таких як зміни ринкових цін, валютні коливання чи зміни процентних ставок [3].

Комбіновані підходи поєднують як якісні, так і кількісні методи для досягнення більш точних результатів. Наприклад, сценарний аналіз дозволяє оцінити вплив різних економічних умов на фінансові результати підприємства, що є важливим для розробки стратегій управління ризиками в умовах невизначеності. Цей метод може бути корисним при плануванні на довгострокову перспективу, де необхідно враховувати різні економічні сценарії, від оптимістичних до песимістичних [4].

Застосування цих підходів у комплексі дозволяє створити гнучку і надійну стратегію управління ризиками, що адаптується до різних зовнішніх і внутрішніх змін у бізнес-середовищі.



**Рис. 2. Методи оцінки фінансових ризиків**

*Джерело: побудовано авторами на основі [2]*

Застосування цих методів дозволяє компаніям не тільки знижувати потенційні фінансові ризики, а й забезпечувати стабільність на довгострокову перспективу. Наприклад, диверсифікація активів дозволяє зменшити залежність від одного виду інвестицій, тим самим знижуючи ймовірність значних фінансових втрат при зміні ринкових умов. Страхування ризиків, у свою чергу, дає змогу компаніям компенсувати можливі збитки від неочікуваних подій, таких як природні катастрофи чи технологічні аварії [2].

Фінансові деривативи, такі як опціони та ф'ючерси, є важливим інструментом для захисту від коливань на фінансових ринках. Завдяки їм компанії можуть зафіксувати ціни на певні активи або контракти, що допомагає знизити невизначеність щодо майбутніх витрат та доходів [5]. Таким чином, ефективний ризик-менеджмент не лише знижує ймовірність фінансових збитків, а й допомагає зберігати стабільність і довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Дослідження кейсів впровадження ризик-менеджменту в таких компаніях, як глобальні корпорації в галузі енергетики чи фінансів, показують реальні результати. Вони продемонстрували, як використання цих стратегій дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку і мінімізувати можливі збитки. Ретельний аналіз ризиків і впровадження відповідних інструментів допомагає компаніям не тільки виживати в умовах невизначеності, а й досягати стійкого зростання [6;9] (таблиця1).

**Методи управління фінансовими ризиками**

<b>Інструменти</b>	<b>Опис</b>	<b>Особливості</b>
<b>Уникнення ризику</b>	Повна відмова від ризикованих операцій, які мають високий рівень ризику.	Знижує ризики до нуля, але може обмежувати можливості отримання прибутку.
<b>Лімітація концентрації ризику</b>	Встановлення внутрішніх фінансових нормативів для уникнення критичних рівнів ризику.	Простий і економічний механізм управління ризиками.
<b>Хеджування</b>	Використання фінансових інструментів (деривативів) для зниження впливу ринкових коливань.	Ефективний, але потребує витрат на комісії та премії по опціонах.
<b>Диверсифікація</b>	Розподіл активів між різними інструментами або ринками для мінімізації несистематичних ризиків.	Ефективна для портфельних ризиків, але обмежена щодо систематичних ризиків.
<b>Розподіл ризиків</b>	Передача частини ризиків партнерам, які мають ефективніші способи їх нейтралізації.	Зменшує фінансове навантаження на підприємство.
<b>Самострахування</b>	Резервування фінансових ресурсів для покриття збитків у разі реалізації ризику.	Підвищує фінансову незалежність, але потребує додаткових резервів.
<b>Страхування фінансових ризиків</b>	Передача ризиків страховику за умови сплати страхових премій.	Забезпечує повний захист, але збільшує витрати компанії.

*Джерело: побудовано авторами на основі [11]*

Зовнішні умови, такі як економічна ситуація і політична стабільність, мають значний вплив на управління фінансовими ризиками. Макроекономічні умови, зокрема зміни в інфляції, процентних ставках і валовому внутрішньому продукті, можуть впливати на ліквідність і здатність підприємства виконувати зобов'язання [6]. Політична нестабільність може призвести до непередбачуваних ризиків, таких як зміни в регуляціях або навіть націоналізація активів. Глобалізація забезпечує нові можливості, але й створює додаткові ризики, пов'язані з міжнародними операціями, валютними коливаннями та змінами в торговельних угодах. Зокрема, коливання валютних курсів можуть призвести до фінансових втрат або вигод залежно від того, як підприємства управляють своїми валютними позиціями. Крім того, зміни в міжнародних торгових угодах, такі як введення нових мит або санкцій, можуть значно вплинути на фінансові результати компаній, що здійснюють експортно-імпорتنі операції(рис3).



**Рис. 3. Вплив зовнішніх факторів на фінансові ризики**

*Джерело: побудовано авторами на основі [3]*

Таким чином, управління фінансовими ризиками в умовах ринкової економіки вимагає комплексного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Внутрішні фактори включають організаційну структуру підприємства, його фінансові стратегії, рівень кваліфікації персоналу та технологічні можливості [4]. Наприклад, якість управлінських рішень, що базуються на точному аналізі ризиків, може суттєво вплинути на фінансову стабільність підприємства. Чим вищий рівень інформаційної підтримки і аналітики, тим більш обґрунтованими можуть бути рішення, що знижують ризики.

Зовнішні фактори також грають ключову роль у формуванні ризиків. Економічні умови, такі як зміни в інфляції, валютних курсах і процентних ставках, можуть істотно впливати на фінансовий стан підприємств [5]. Політична нестабільність, зміни в законодавстві або нові регуляції можуть призвести до непередбачуваних витрат або втрат. Наприклад, підприємства, які мають міжнародні операції, повинні враховувати ризики, пов'язані з політичними змінами в країнах-партнерах, що може вплинути на їхні фінансові результати.

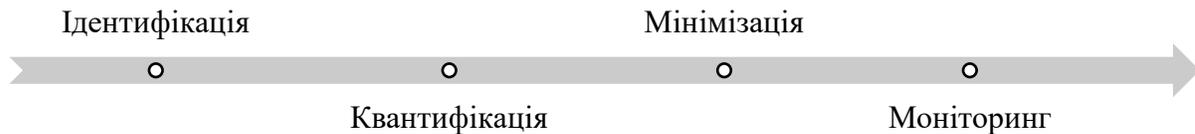
Комплексний підхід до управління фінансовими ризиками передбачає інтеграцію різних інструментів і методів, а також постійний моніторинг і оцінку ризиків. Це може включати впровадження сучасних технологій, таких як системи автоматизованого ризик-менеджменту, аналітичні платформи для прогнозування

ризиків, а також регулярні навчання для персоналу, щоб вони могли оперативіно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Процес управління фінансовими ризиками включає широкий спектр дій, який у систематизованому вигляді може бути представлений як послідовність наступних етапів (рис.4):

- ідентифікація – усвідомлення ризику та визначення його причин.
- квантифікація – вимірювання та оцінка ризику.
- мінімізація – зменшення ризиків за допомогою певних управлінських методів.
- моніторинг – постійний контроль за рівнем ризику.

Розглянемо зазначені етапи більш детально(рис4). Ідентифікація. Ця процедура полягає в установленні переліку основних видів ризику, що притаманні саме цьому підприємству:



**Рис. 4. Процес управління фінансовими ризиками**

*Джерело: побудовано авторами на основі [1]*

По-перше, складається список можливих внутрішніх ризиків, які залежать від організації роботи підприємства. До них можуть належати такі проблеми, як низька кваліфікація працівників або відсутність практичного досвіду. По-друге, визначаються зовнішні ризики, які не пов'язані лише з діяльністю підприємства, а також з економічною ситуацією в країні. Це можуть бути ризики, пов'язані з інфляцією, податками або процентними ставками. Хоча підприємство не може змінити ці фактори, воно може передбачити їх появу і зменшити фінансові втрати. По-третє, формується загальний портфель ризиків, який включає як внутрішні, так і зовнішні ризики, пов'язані з діяльністю підприємства [1].

Крім того, важливою складовою є комунікація між різними підрозділами підприємства, що дозволяє обмінюватися інформацією про ризики та своєчасно вживати заходів для їх мінімізації. Злагожене управління ризиками не лише підвищує фінансову стійкість підприємства, але й зміцнює його конкурентні позиції на ринку, адже здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі є важливим фактором успіху в сучасній бізнес-середовищі.

Ризик-менеджмент відіграє ключову роль у виявленні, пом'якшенні та ліквідації негативних наслідків кризових ситуацій, забезпечуючи стабільність і розвиток підприємства. Стратегія ризик-менеджменту охоплює послідовні заходи, спрямовані на ідентифікацію ризиків, їх оцінку, своєчасне попередження, зниження впливу та повне подолання криз різного характеру.

Основна мета впровадження цифрових інструментів у ризик-менеджменті є забезпечення оперативного реагування на ризики, вихід на нові ринки, створення інноваційних каналів продажів та рішень, які сприяють генерації нового доходу і збільшують вартість компанії. Використання таких інструментів дозволяє підприємствам не лише подолати кризові ситуації, але й зміцнити свої позиції на ринку. У таблиці 2 наведено основні цифрові інструменти з прикладами їх використання та ефективності.

Таблиця 2

**Приклади використання цифрового інструментарію в процесі ризик-менеджменту підприємства**

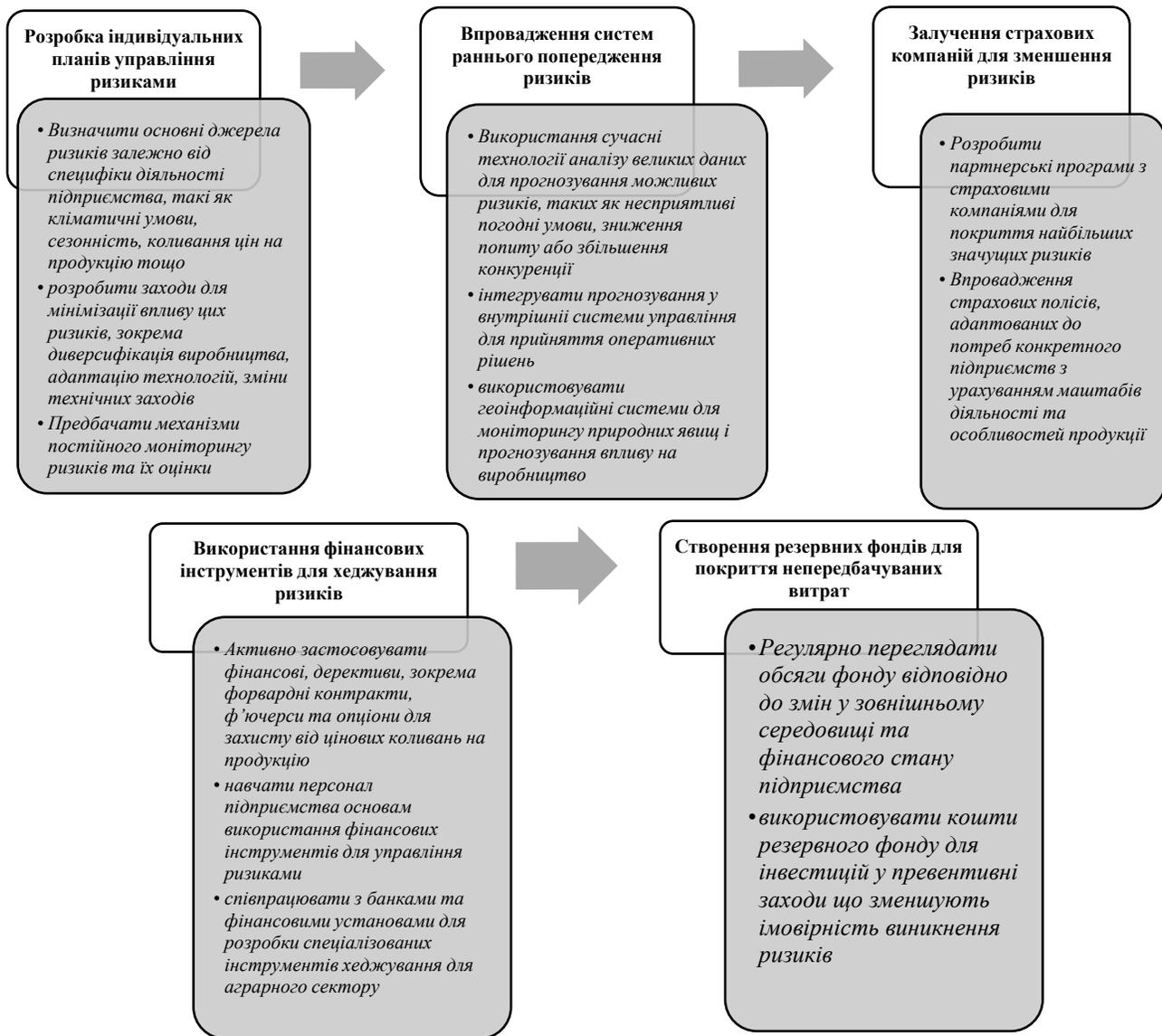
Цифровий інструмент	Функціонал та переваги	Приклад використання	Ефективність
<b>ERP-системи</b>	Інтеграція даних про всі бізнес-процеси, автоматизація управління фінансовими ризиками, зменшення помилок.	<i>Nestlé</i> - моніторинг фінансових ризиків і ланцюгів постачання.	Підвищення операційної ефективності на 25%, скорочення витрат через зменшення фінансових помилок.
<b>Системи аналітики</b>	Аналіз великих обсягів даних, візуалізація ризиків, побудова прогнозів на основі історичних даних.	<i>Coca-Cola</i> - оцінка фінансових ризиків у реальному часі.	Оптимізація управлінських рішень на 30%, виявлення потенційних ризиків до їх впливу на діяльність.
<b>Програмні рішення для прогнозування</b>	Оцінка та моделювання ризиків, побудова сценаріїв «що якщо».	<i>JP Morgan</i> - оцінка кредитних ризиків і прогнозування дефолтів.	Зниження втрат від кредитного ризику на 20%, швидке реагування на ринкові зміни.
<b>Технології ШІ та машинного навчання</b>	Виявлення прихованих ризиків, автоматизований аналіз і оцінка складних даних.	<i>Amazon</i> - прогнозування попиту та ризиків ланцюгів постачання.	Зменшення фінансових втрат через перебої в постачанні на 15%, підвищення точності прогнозів.
<b>Інструменти для кібербезпеки</b>	Захист від фінансових ризиків, пов'язаних із кібератаками, виявлення загроз у реальному часі.	<i>Microsoft</i> - захист фінансових транзакцій від шахрайства.	Зменшення фінансових втрат від кібератак на 40%, зниження часу на реагування на загрози.
<b>CRM-системи</b>	Управління ризиками клієнтів, моніторинг кредитоспроможності та оцінка фінансових відносин.	<i>Tesla</i> - контроль платіжної дисципліни клієнтів і фінансових ризиків.	Підвищення рівня повернення заборгованості на 18%, зменшення дебіторської заборгованості.
<b>Технології блокчейн</b>	Забезпечення прозорості фінансових операцій, зниження ризиків шахрайства та несанкціонованих змін.	<i>IBM</i> - аудит фінансових транзакцій у партнерських мережах.	Підвищення довіри до фінансових операцій, скорочення витрат на аудит на 50%.

Джерело: побудовано авторами на основі офіційних сайтів компанії *Nestlé*, *Coca-Cola*, *JP Morgan*, *Amazon*, *Microsoft*, *Tesla*, *IBM*

Цифрові технології стають визначальною ознакою успішного бізнесу, що відрізняє його від компаній, які втрачають конкурентоспроможність і довіру споживачів.

Майбутнє бізнесу пов'язане з концепцією «розумного підприємства», яке ґрунтується на інтеграції смарт-обладнання, цифрових моделей усіх об'єктів та автоматизації бізнес-процесів. Ці технології, засновані на кіберфізичних системах

та інструментах повної автоматизації виробництва, формують основу четвертої промислової революції - Індустрії 4.0.



**Рис. 5. Пропозиції алгоритму дій аграрних підприємств щодо управління ризиками**

*Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень*

Таким чином, цифрові інструменти ризик-менеджменту забезпечують не лише подолання криз, але й підвищення ефективності діяльності підприємств, створюючи основу для їхньої стійкості та конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Проаналізовані дані створюють підґрунтя для формулювання конкретних пропозицій щодо управління ризиками на підприємствах, які мають бути спрямовані на адаптацію до специфіки їх діяльності, підвищення стійкості до зовнішніх та внутрішніх викликів, а також мінімізацію потенційних фінансових

втрат. З метою досягнення зазначених цілей розроблено алгоритм дій у разі виникнення ризикованих фінансових ситуацій на аграрних підприємствах. Цей алгоритм передбачає послідовність заходів, які враховують ключові аспекти управління ризиками, такі як моніторинг, оцінка, попередження та нейтралізація наслідків ризиків. Візуалізація цього алгоритму представлена на рис. 5. Запропонований підхід дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на ризики, зменшуючи їх вплив на фінансовий стан та забезпечуючи довгострокову стабільність і конкурентоспроможність.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження підтвердило, що фінансові ризики є невід'ємною складовою діяльності підприємств, які функціонують в умовах ринкової економіки. Основними видами фінансових ризиків є кредитний, валютний, ринковий, операційний та ліквідний ризики. Кожен з них має свої специфічні характеристики та вплив на фінансовий стан підприємств, що потребує відповідного підходу до їх управління. Управління фінансовими ризиками передбачає комплексний підхід, що включає якісні, кількісні та комбіновані методи оцінки. Застосування таких інструментів, як SWOT-аналіз, метод VaR, сценарний аналіз, диверсифікація, хеджування та страхування, дозволяє ефективно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати вплив ризиків на фінансову стабільність підприємства.

Встановлено, що успішне управління фінансовими ризиками вимагає врахування зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, політична стабільність, глобалізація, зміни валютних курсів та регуляторних умов, можуть суттєво впливати на ризик-профіль підприємства. Водночас внутрішні фактори, зокрема організаційна структура, кваліфікація персоналу, фінансові стратегії та технологічні можливості, також відіграють ключову роль у формуванні здатності підприємства реагувати на ризики.

Одним із важливих результатів дослідження є висновок про необхідність інтеграції сучасних технологій в управління фінансовими ризиками. Використання аналітичних платформ, автоматизованих систем ризик-менеджменту та регулярне навчання персоналу сприятимуть підвищенню точності аналізу, прогнозування ризиків і розробки стратегій для їх мінімізації.

Перспективи подальших досліджень включають розробку та впровадження більш гнучких і адаптивних моделей управління фінансовими ризиками, які враховують швидкі зміни зовнішнього середовища. Особливу увагу слід приділити вивченню впливу глобальних трендів, таких як цифровізація, економічна нестабільність, екологічні ризики та зміни в міжнародних торговельних угодах, на фінансові ризики підприємств. Крім того, перспективним напрямом є дослідження практичного досвіду впровадження систем управління фінансовими ризиками у провідних компаніях різних галузей, що дозволить адаптувати найкращі практики для місцевих умов.

### Список використаних джерел

1. Журавка Ф. О., Журавка О. С. Методологічні підходи до управління фінансовими ризиками підприємства. *Вісник української академії банківської справи*. 2006. № 2(21). С.42-47.
2. Методи оцінки фінансових ризиків. *Бібліотека економіста*. URL: <https://library.if.ua/book/52/3813.html> (дата звернення: 27.11.2024).
3. Фактори, що зумовлюють ризик. *Pidru4niki*. URL: [https://pidru4niki.com/86194/ekonomika/faktori\\_zumovlyuyut\\_rizik](https://pidru4niki.com/86194/ekonomika/faktori_zumovlyuyut_rizik) (дата звернення: 27.11.2024).
4. Томашук І., Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64> (дата звернення: 27.11.2024).
5. Хеджування справедливої вартості, грошових потоків, валютних ризиків. *Pidru4niki*. URL: [https://pidru4niki.com/92698/ekonomika/hedzhuvannya\\_spravedlivoyi\\_vartosti\\_g\\_roshovih\\_potokiv\\_valyutnih\\_rizikiv](https://pidru4niki.com/92698/ekonomika/hedzhuvannya_spravedlivoyi_vartosti_g_roshovih_potokiv_valyutnih_rizikiv) (дата звернення: 27.11.2024).
6. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1> (дата звернення: 27.11.2024).
7. Remesh A. Value At Risk : Definition, How it Works, History, and Methods of Calculating. *Strike*. URL: [https://www.strike.money/stock-market/value-at-risk#:~:text=Value%20at%20Risk%20\(VaR\)%20is,that%20can%20influence%20investment%20outcomes](https://www.strike.money/stock-market/value-at-risk#:~:text=Value%20at%20Risk%20(VaR)%20is,that%20can%20influence%20investment%20outcomes) (date of access: 28.11.2024).
8. Dafri W., Al-Qaruty R. Challenges and opportunities to enhance digital financial transformation in crisis management. *Social Sciences & Humanities Open*. 2023. Vol. 8, № 1. P. 100662. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100662> (дата звернення: 27.11.2024).
9. Марусяк Н. Л. Фінансові ризики та їх вплив на фінансовий стан підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.39> (дата звернення: 27.11.2024).
10. Подольчак Н. Ю. Управління фінансовими ризиками на підприємствах. *Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки. Сер. Економічні науки*. 2001. № 3. С. 275–279.
11. Грачов В. І., Коюда Т. П. Класифікація ризиків та управління ними. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 56-61.

### References

1. Zhuravka, F. O., & Zhuravka, O. S. (2006). Methodological approaches to the management of financial risks of the enterprise. *Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*, 2(21), 42-47 [in Ukrainian].

2. Methods of financial risk assessment. Library of the economist. (2024). <https://library.if.ua/book/52/3813.html> [in Ukrainian].
3. *Factors that determine risk.* Pidru4niki. [https://pidru4niki.com/86194/ekonomika/faktori\\_zumovlyuyut\\_rizik](https://pidru4niki.com/86194/ekonomika/faktori_zumovlyuyut_rizik) [in Ukrainian].
4. Tomashuk, I., & Tomashuk, I. (2022). Financial risk management of an enterprise as a component of ensuring the sustainable functioning of an economic entity. *Economy and society*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64> [in Ukrainian].
5. *Hedging of fair value, cash flows, currency risks.* (2024). Pidru4niki. [https://pidru4niki.com/92698/ekonomika/hedzhuvannya\\_spravedlivoyi\\_vartosti\\_groshovih\\_potokiv\\_valyutnih\\_rizikiv](https://pidru4niki.com/92698/ekonomika/hedzhuvannya_spravedlivoyi_vartosti_groshovih_potokiv_valyutnih_rizikiv) [in Ukrainian].
6. Baldynyuk, V. (2023). Management of risks of economic activity of the enterprise and ways of their reduction. *Economy and society*, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1> [in Ukrainian].
7. Remesh, A. (2024). *Value At Risk: Definition, How it Works, History, and Methods of Calculating.* Strike. [https://www.strike.money/stock-market/value-at-risk#:~:text=Value%20at%20Risk%20\(VaR\)%20is,that%20can%20influence%20investment%20outcomes](https://www.strike.money/stock-market/value-at-risk#:~:text=Value%20at%20Risk%20(VaR)%20is,that%20can%20influence%20investment%20outcomes)
8. Dafri, W., & Al-Qaruty, R. (2023). Challenges and opportunities to enhance digital financial transformation in crisis management. *Social Sciences & Humanities Open*, 8, 1, 100662. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100662>
9. Marusyak, N. L. (2024). Financial risks and their impact on the financial condition of the enterprise. *Efektivna ekonomika*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.39> [in Ukrainian].
10. Podolchak, N. Y. (2001). Financial risk management at enterprises. *Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka Volyn State University. Series: Economic Sciences*, 3, 275-279 [in Ukrainian].
11. Grachev, V. I., & Koyuda, T. P. (2002). Classification of risks and their management. *Finansy Ukrainy*, 10, 56-61 [in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 09.12.2024**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 21.12.2024**

**Дата публікації: 26.12.2024**

УДК: 658.8:338.43:504

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.07>

**Мельничук Оксана,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID 0000-0003-2616-0478  
[kselenzia@ukr.net](mailto:kselenzia@ukr.net)

**Телічко Наталія,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID: 0000-0003-1571-3364  
[sklnata@ukr.net](mailto:sklnata@ukr.net)

**Сухенко Сергій,**

здобувач вищої освіти за рівнем «Доктор філософії»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID 0009-0008-3973-2336  
[7352335@gmail.com](mailto:7352335@gmail.com)

## **МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗВІДХОДНОГО ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

### **Анотація**

*В статті здійснено узагальнення наукових підходів до трактування сутності категорії «маркетингове забезпечення» та обґрунтовано теоретичні засади і прикладні аспекти маркетингового забезпечення безвідходного виробництва сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах. Запропоновано два підходи до трактування поняття «маркетингове забезпечення». В основі першого підходу, який передбачає створення певних умов, для здійснення чого-небудь, закладено визначення маркетингового забезпечення як сукупності заходів щодо створення умов, через використання положень концепції маркетингу, як філософії бізнесу, та її інструментів, для успішної реалізації якогось виду діяльності, тобто, маркетинг забезпечує успіх підприємству. Другий підхід базується на необхідності створення відповідних умов для можливості реалізації саме маркетингу, як окремого виду діяльності або як функції управління, і тут варто виокремити певний комплекс дій чи заходів, які слід втілювати в життя переважно керівникам та залучати до цього процесу маркетологів, щоб краще розуміти їхні потреби. Визначено основні складові маркетингового забезпечення безвідходного виробництва*

сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах та цілі, досягненню яких воно сприятиме.

**Ключові слова:** маркетинг, ринок, аграрне підприємство, управління, маркетингові інструменти, ціль, стратегія, прибуток, ефективність.

**UDC: 658.8:338.43:504**

**Oksana Melnychuk,**  
PhD of Economics Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management  
Odessa State Agrarian University  
ORCID 0000-0003-2616-0478  
kselenzia@ukr.net

**Nataliia Telichko,**  
PhD of Economics Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management  
Odesa State Agrarian University  
ORCID: 0000-0003-1571-3364  
sklnata@ukr.net

**Serhiy Sukhenko,**  
Applicant for higher education  
at the level of "Doctor of Philosophy" (PhD),  
specialty 073 "Management"  
of Odessa State Agrarian University  
ORCID 0009-0008-3973-2336  
7352335@gmail.com

## **MARKETING SUPPORT FOR WASTE-FREE PRODUCTION OF AGRICULTURAL PRODUCTS IN AGRICULTURAL ENTERPRISES**

### **Abstract**

*The purpose of this article is to summarize scientific approaches to interpreting the essence of the concept of "marketing support" and to substantiate the theoretical foundations and applied aspects of marketing support for waste-free production of agricultural products in agricultural enterprises.*

*The scientific novelty of the study lies in identifying two approaches to defining "marketing support." The first approach considers marketing support as a set of measures aimed at creating the necessary conditions for the successful implementation of a particular type of activity. This approach is based on applying marketing principles as a business philosophy and utilizing marketing tools to achieve an enterprise's strategic goals.*

*The second approach emphasizes the need to establish conditions for implementing marketing as a distinct activity or management function. In this context, it is crucial to define a specific set of actions and measures that should primarily be carried out by managers, with the involvement of marketing specialists to gain a deeper understanding of market needs.*

*This article identifies the key components of marketing support for waste-free production of agricultural products in agricultural enterprises and outlines the goals it helps achieve.*

**Conclusions and prospects for further research.** *Marketing support for waste-free production of agricultural products in agricultural enterprises should be understood as a set of measures, processes, and tools aimed at effectively planning, organizing, and implementing marketing activities. It involves creating conditions to achieve marketing goals such as increasing demand, developing a brand, improving customer communication, and maintaining a competitive market position.*

*The main components of marketing support include analytical, planning, organizational, and control functions, as well as marketing tools and resource provision.*

*Future research should focus on developing scientific and applied foundations for the formation and implementation of marketing strategies by domestic agricultural enterprises to ensure the sustainable development of the industry and the national economy.*

**Keywords:** *marketing, market, agricultural enterprise, management, marketing tools, goal, strategy, profit, efficiency.*

**Постановка проблеми.** Українське суспільство сьогодні стикається з низкою викликів та проблем, які зумовлені такими чинниками: в результаті неспровокованої агресії РФ частина території нашої держави забруднена та зруйнована в результаті бойових дій; втрачені повністю або частково, виробничі потужності вітчизняних господарюючих суб'єктів та напрацьовані роками і десятиліттями відносини між ними та їхніми закордонними бізнес-партнерами; значне скорочення робочої сили внаслідок масового виїзду українців за кордон, щоб захистити себе та своїх дітей від війни; орієнтація української економіки на співпрацю з європейськими країнами та необхідність здійснення реформування законодавства у відповідності до міжнародних вимог; розширення світогляду громадян України після перебування в європейських країнах та зміна їхніх цінностей, смаків і вподобань.

Все більше уваги протягом останнього десятиліття приділяється питанням сталого розвитку та забезпеченню безвідходності виробництва або зниженню рівня відходів до мінімального рівня. Технологіями розроблено багато інновацій в різних галузях економіки нашої країни. Аграрний сектор, будучи стратегічно важливим в забезпеченні продовольчої безпеки України та світу, не залишається осторонь. Однак, специфічні особливості сільськогосподарського виробництва, зумовлені тісним взаємозв'язком з біологічними процесами, що спричиняють певні труднощі в забезпеченні рівномірності розподілу трудового навантаження, низький рівень розвитку соціальної інфраструктури та заробітної плати, призводять до небажання більшості молодих фахівців пов'язувати свою професійну діяльність з аграрним бізнесом. В силу окреслених причин актуальність дослідження науково-прикладних проблем маркетингового забезпечення безвідходного виробництва сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах не викликає сумніву.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В наукових публікаціях вчених-економістів висвітлюються переважно теоретичні та прикладні аспекти

маркетингу, як певної філософії бізнесу та виду трудової діяльності. Це зокрема Ф. Котлер, С.С. Гаркавенко, Л.В. Балабанова. Також науковцями багато уваги приділяється визначенню особливостей використання інструментів маркетингу підприємствами конкретних галузей економіки та відповідних ринках продукції. Зокрема, проблеми розвитку аграрного маркетингу досліджуються в працях таких фахівців як: М.П. Сахацький, Г.М. Запша, І.Ф. Баланюк, Мельничук О.І., та ін.

Розробкою теоретичного базису та обґрунтуванням практичних рекомендацій з питань безвідходного виробництва в аграрному секторі економіки займалися такі науковці як Андрейченко А.В. [1], Драган І. В. [9], Ткаченко Т.П., Кириченко С.О., Аларікі Ф.Н. [25], Дацій О., Каліна І., Карбовська Л. [8] та ряд інших. Однак, питання маркетингового забезпечення саме безвідходного виробництва сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах потребують подальшого вивчення.

**Мета статті** полягає в узагальненні наукових підходів до трактування сутності категорії «маркетингове забезпечення» та обґрунтуванні теоретичних засад і прикладних аспектів маркетингового забезпечення безвідходного виробництва сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні вченими опубліковано багато наукових праць в яких розкривається сутність, значення, роль, принципи, функції та складові маркетингу, його особливості в залежності від галузі народного господарства. Досить часто зустрічаються публікації в яких використовується термін «маркетингове забезпечення» як синонім маркетингової діяльності. Для того, що дати визначення поняттю «маркетингове забезпечення безвідходного виробництва сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах» слід проаналізувати всі його складові на основі представлених трактувань цих категорій в тлумачних словниках [4; 20; 21].

Згідно тлумачних словників української мови [4; 21] одним із значень слова «забезпечувати» є «створення надійних умов для здійснення чого-небудь; гарантування чогось».

Сутність маркетингу в зазначених словниках (великий тлумачний словник сучасної мови, орфографічний словник української мови, портал української мови та культури, словник української мови у 20 томах, універсальний словник-енциклопедія, економічний словник) [4; 20; 21] пропонують розуміти як комплексну систему управління господарською діяльністю підприємства щодо розробки, виробництва та збуту продукції на основі дослідження та прогнозування ринку з врахуванням його вимог, визначення потреб споживачів та краще їх задоволення, й активного впливу на формування попиту з метою розширення збуту товарів, максимізації можливостей задоволення потреб покупців і одержання прибутку.

Маркетинг включає розробку товару (визначення виду й встановлення характеристик товару, що продається), взаємозалежну систему заходів по

дослідженню ринку (поділ ринків, виділення кращих ринків, сегментація й позиціонування ринку, просування товару на ринок, підпорядкування виробництва вимогам ринку), цінову стратегію [4; 20; 21].

Згідно з економічним словником маркетинг (англ. *marketing*) розглядають в різних іпостасях. 1. Концепція маркетингу як загальна філософія бізнесу, що пронизує діяльність усіх служб організації; 2. Концепція функціональної діяльності спеціалізованої служби маркетингу, що вивчає ринки збуту, розробляє політику цін і складає прейскуранти, організує рекламу тощо.

Найважливішими функціями служби маркетингу є: ідентифікація і дослідження ринків; сегментація ринків; розробка маркетингової пропозиції, що забезпечує переваги стосовно конкурентів.

Компонентами маркетингової пропозиції є товарні пропозиції, ціноутворення, стимулювання продажу, форми доведення товарів до споживачів. У свою чергу, товарна пропозиція характеризується асортиментом, якістю, додатковими зручностями використання, упаковкою, умовами ремонту і обслуговування, гарантіями. Ціноутворення характеризується діапазоном цін, умовами оплати (наприклад, надання розстрочки), порядком кредитування. Стимулювання продажів охоплює комплекс різних видів діяльності, що не належать безпосередньо до акту продажу і спрямовані на усвідомлення потенційними покупцями про продукцію і послуги, запропоновані компанією. Стимульований продаж здійснюється через рекламу, підтримку добрих відносин фірми з громадськістю і місцевими органами влади, надання покупцям різного роду пільг і т.д. Доставка товарів до споживачів залежить від потужності каналів збуту, правильного розміщення оптових і роздрібних торгових підприємств, сталої підтримки необхідної кількості запасів. Досягнення високої рентабельності неможливе без забезпечення переваги компанії стосовно конкурентів того ж ринкового сегмента. Реальними джерелами такої переваги можуть бути один чи кілька елементів маркетингової пропозиції (наприклад, більш вдала конструкція виробу, більш привабливе оформлення, краща організація обслуговування тощо) [4].

Під терміном «продукція» розуміють сукупність продуктів, що випускаються окремим підприємством, певною галуззю промисловості, сільського господарства або всім народним господарством країни [21].

Підприємство – це окрема виробнича установа, завод, фабрика і т. ін., а також діяльність у якій-небудь галузі, що приносить прибутки [21].

Термін «відходи» визначають як залишки сировини, матеріалів, які утворюються в процесі господарської та побутової діяльності, виготовлення продукції чи надання послуг, й можуть бути використані для іншого виробництва, очищені або заховані [4; 21].

У Великому тлумачному словнику сучасної мови термін «безвідхідний» визначають як такий, що застосовує технологію, яка зводить до мінімуму кількість відходів у виробництві чого-небудь або передбачає використання відходів [4].

Згідно трактування поданого у Великому тлумачному словнику сучасної мови [slovnyk.me] можна розглядати три значення поняття «виробництво»:

1. Чого. Виготовлення, вироблення предметів, матеріалів і т. ін. Виробництво товарів;

2. Процес, у ході якого люди, пов'язані між собою певними виробничими відносинами, створюють матеріальні блага, які необхідні суспільству. Наприклад, сільськогосподарське виробництво, яке складається з землеробства та тваринництва.

3. Праця над безпосереднім виготовленням продукції. Розмовне: підприємство, на якому виробляють яку-небудь продукцію.

За матеріалами Економічного словника під «виробництвом продукції» (англ. *manufacture of production*) слід розуміти процес створення продукції або видозміни форми сировинних матеріалів, матеріалізації певних ідей у конкретному об'єкті [4].

Безвідходне виробництво — процес виробництва, який забезпечує комплекс операцій з повним використанням усіх компонентів сировини.

Термін «аграрний» стосується понять землеволодіння, землекористування, земельний [21], а сільськогосподарський — такий, що стосується сільського господарства, пов'язаний з ним; який переробляє продукти сільського господарства; який обслуговує потреби сільського господарства, займається сільським господарством; у якому переважає розвиток сільського господарства; аграрний.

Багорка М. О. та Білоткач І.А. досліджуючи питання маркетингового забезпечення фермерських господарств оперують категоріями маркетинг, маркетингова діяльність, маркетинговий підхід, маркетингова концепція, фактично розкриваючи сутність, роль та значення маркетингу в діяльності фермерських господарств, проблеми та особливості їхнього функціонування, однак дефініції «маркетингове забезпечення» в їхній роботі немає [2].

Морохова В.О., Бойко О., Борзаковська Л.В. та Чернишова Т. В. в своїх дослідженнях [17; 18] не дають взагалі визначення поняттю «маркетингове забезпечення». Вони обґрунтовують важливість використання в управлінській діяльності концепції маркетингу для забезпечення успіху та конкурентоспроможності підприємств; значення маркетингу як одного із «найбільш дієвих засобів регулювання впливу ринкових факторів на діяльність промислового підприємства» та «найбільш прогресивних інструментів управління інноваційним розвитком промислового підприємства»; вивчають сутність категорій «інноваційний розвиток», інновації, інноваційний процес, інноваційна діяльність; вказують з яких етапів складається концепція маркетингу інноваційної

діяльності промислового підприємства; використовують терміни «інноваційний маркетинг», «комплекс інноваційного маркетингу»; визначають основні особливості управління маркетингом підприємств малого бізнесу. Тобто, в їхніх роботах маркетингове забезпечення розглядається як маркетингова діяльність інноваційних та малих підприємств.

Дещо більше уваги приділяють розкриттю сутності маркетингового забезпечення Командровська В. Є., Мізик В. В. та Чернишова Т.В. [13], і дають таке визначення поняттю «маркетингове забезпечення інноваційного розвитку підприємства» - це набір заходів, які спрямовані на просування та сприяння прийняттю інноваційних продуктів або послуг клієнтами [13].

Курбацька Л.М., Ільченко Т.В., Кадирус І.Г. та Захарченко Ю.В. в своїй роботі [16], розкриваючи питання маркетингового забезпечення діяльності аграрних підприємств в умовах ринкового середовища, вказують на важливість маркетингу як складової загальної системи виробничо-збутової діяльності підприємства і те, що він може забезпечувати значні можливості для повноцінного розвитку суб'єктів підприємництва в умовах мінливого ринкового середовища», визначають мету маркетингової діяльності та особливості аграрного маркетингу, значення управління маркетингом. Підводячи висновки автори зазначають, що маркетингова діяльність «...забезпечує гнучке пристосування виробничої, фінансової, торгівельної, збутової, кадрової діяльності підприємства до постійно мінливої економічної ситуації та вимог споживачів на ринку» [17].

Ковбас І.М. [12] в своїй публікації щодо питань маркетингового забезпечення діяльності переробних підприємств АПК, посилається на публікацію Кравчук І.А. [15], та зазначає, що «... маркетингове забезпечення діяльності підприємства повинне спрямовуватися на підтримання постійної відповідності визначених цілей наявним ресурсам та органічній взаємодії сировинних, виробничих, логістичних, сервісних ланцюгів, яка, власне, і формується маркетинговими інструментами управління [15], а також наголошує на тому, що «... дане твердження виокремлює загальні напрями маркетингового забезпечення підприємств» [12]. Також автор наголошує, що маркетинговий підхід полягає в комплексному, системному здійсненні технічних, комерційних, збутових та інших заходів, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції [12].

Зайчук Т.О. зауважує, що маркетингову діяльність будь-якого підприємства, відповідно до її ролі у виробничому процесі, поділяють на дві частини: забезпечуючу та реалізуючу. Забезпечуюча частина передуює процесу виробництва й полягає в забезпеченні підприємства необхідною для прийняття управлінських рішень інформацією. Продуктом, кінцевим результатом забезпечуючої частини маркетингу, є визначення того, що буде виробляти та представляти на ринку підприємство, для кого його товари призначені, за якою ціною, де, яким чином і на яких умовах вони будуть продаватися і як їх просувати на цільовий ринок, тобто формування маркетингової стратегії підприємства. Реалізуюча частина

маркетингової діяльності фактично представляє собою маркетингову програму, за допомогою якої організація реалізує вироблену продукцію [10, с. 68 - 69].

Скриньковський Р.М. [23] здійснює узагальнення підходів вчених щодо трактування сутності маркетингу, маркетингу сільськогосподарських підприємств та його цілей, і зазначає, що «... питання маркетингового забезпечення функціонування підприємств (у тому числі сільськогосподарських) залишаються об'єктом гострих дискусій та потребують подальшого дослідження». Він так трактує сутність поняття «маркетингове забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств» – використання комплексу маркетингу, розробленого на основі інструментів маркетингу, що поєднані відповідними способами та маркетингової концепції, на яку орієнтовані ці підприємства» [23].

Запша Г. М. та Сахацький М.П. [11] під маркетинговим забезпеченням м'ясопереробних суб'єктів господарювання пропонують розглядати маркетингові процеси досліджуваної сфери, що розкриває з об'єктних та функціональних позицій системний характер використання виробниками м'ясопродуктів сучасних ринкових інструментів [11, с. 18].

Аналогічно висвітлені результати досліджень щодо маркетингового забезпечення процесу створення конкурентоспроможної овочевої продукції в праці Гуменюк А.В. та Школенко О.Б. [7]. Вони визначають сутність маркетингу в овочепродуктовому підкомплексі, складові маркетингової системи овочівництва, конкурентоспроможності продукту та підприємства, чинники, які на них впливають. А далі так пишуть про маркетингове забезпечення процесу створення конкурентоспроможної овочевої продукції: «...крім вище проаналізованих факторів вивчення ринку, даних про конкурентів та запитів споживачів, передбачає аналіз даних, отриманих із маркетингової інформаційної системи, про можливості підприємства з урахуванням стадій життєвого циклу із застосуванням інструментів, концепцій, функцій та принципів маркетингу» [7], що фактично є сутністю маркетингової діяльності.

Причепя І. В. та Огородник А.С. дають таке визначення маркетинговому забезпеченню – «сукупність методів, прийомів, інструментів, які застосовуються для вирішення завдань щодо максимального задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку від збуту продукції (робіт, послуг)» [22].

Нянько В.М., Нездоровін О.В. [19] досліджуючи маркетингове забезпечення діяльності підприємств як складову їх успішного розвитку обґрунтовують роль і значення маркетингу для організації в умовах мінливого середовища та кожному етапі життєвого циклу виробу.

В праці Корж М.В. та Чуніхіна Т.С. [14] здійснено глибокий аналіз теоретичних та методичних засад маркетингового забезпечення господарюючого суб'єкта. Науковці пропонують таке визначення даного терміну: «сукупність дій у межах виробничо-господарського і збутового планування, спрямованих на збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також на отримання

великого обсягу прибутку господарюючого суб'єкта» та зазначають, що «...інструментами маркетингового забезпечення слід уважати комплексне і цілеспрямоване застосування заходів, спрямованих на повне використання сукупності всіх методів оптимізації відносин між виробниками продукції та її просуванням на українському ринку через торгово-посередницькі структури» [14, с. 120]. Корж М.В. та Чуніхіна Т.С. зауважують, що «...провідні економісти, розмірковуючи з питання маркетингового забезпечення будь-яких дій, надають йому частковий, суб'єктивний, інтуїтивний до сприйняття, навіть метафоричний сенс» [14, с. 120].

Наприклад, Татаренко В. Н. та Будрин А.Г. акцентують на тому, що «... у теорії і практиці маркетингу, термін «маркетингове забезпечення» вживається дослідниками і фахівцями в різних контекстах під час опису маркетингової діяльності. Але навряд чи можна стверджувати, що він несе якийсь цілком певний, узгоджений, більш-менш чітко сформований сенс, яке це має місце для таких давно розглянутих у маркетингу понять, як, наприклад, «комплекс маркетингу», «процес маркетингу», «маркетингова система», «маркетингове дослідження» і т. п.» [24].

Однак, Голубков Є.П. вважає інакше і пише: «... якщо звернутися до наукового тлумачення терміну «забезпечення», то можна стверджувати, що дане поняття є осяжним і здатним до ефективного застосування під час пояснення фундаментальних ринкових явищ і процесів, тому в понятійний базис маркетингової науки слід ввести термін «маркетингове забезпечення», оскільки він передбачає організацію творчого процесу, що враховує безліч зовнішніх і внутрішніх чинників [6].

Буга Н., Янчук Т. та Філіпішин І. [3] маркетингове забезпечення трактують як сукупність усіх видів ресурсів (як матеріальних, так і нематеріальних), які комплексно забезпечують підтримку адекватності системи та процесу маркетингу.

Герчанівська С.В. та Гурська І.В. [5] використовують поняття маркетинг, маркетингове забезпечення, маркетингові методи забезпечення діяльності підприємства, комплекс маркетингових етапів. Фактично, як маркетингове забезпечення, вони подають маркетингову діяльність підприємства з точки зору системного підходу і включають до неї маркетингові дослідження, комплекс маркетингу, функції маркетингу.

Як бачимо, вчені, використовуючи формулювання «маркетингове забезпечення», розглядають необхідність і обґрунтовують важливість використання концепції маркетингу в управлінні виробничою та ринковою діяльністю підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та економічної ефективності функціонування.

Якщо виходити з того, що значення слова «забезпечувати» полягає у створенні певних умов, для здійснення чого-небудь, то маркетингове забезпечення можна трактувати як сукупність заходів щодо створення умов, через використання

положень концепції маркетингу, як філософії бізнесу, та її інструментів, для успішної реалізації якогось виду діяльності, тобто, маркетинг забезпечує успіх підприємству. В цьому випадку відповідальними будуть професійно підготовлені фахівці-маркетологи, які мають надавати чіткі рекомендації щодо поведінки підприємства на ринку та всіх причетних до нього, а саме власників, менеджерів та робітників, до формування корпоративної культури та поширення позитивного іміджу.

Разом з тим, якщо розглядати поняття «маркетингове забезпечення» з точки зору створення відповідних умов для можливості реалізації саме маркетингу, як окремого виду діяльності або як функції управління, то тут варто виокремити певний комплекс дій чи заходів, які слід втілювати в життя переважно керівникам та залучати до цього процесу маркетологів, щоб краще розуміти їхні потреби.

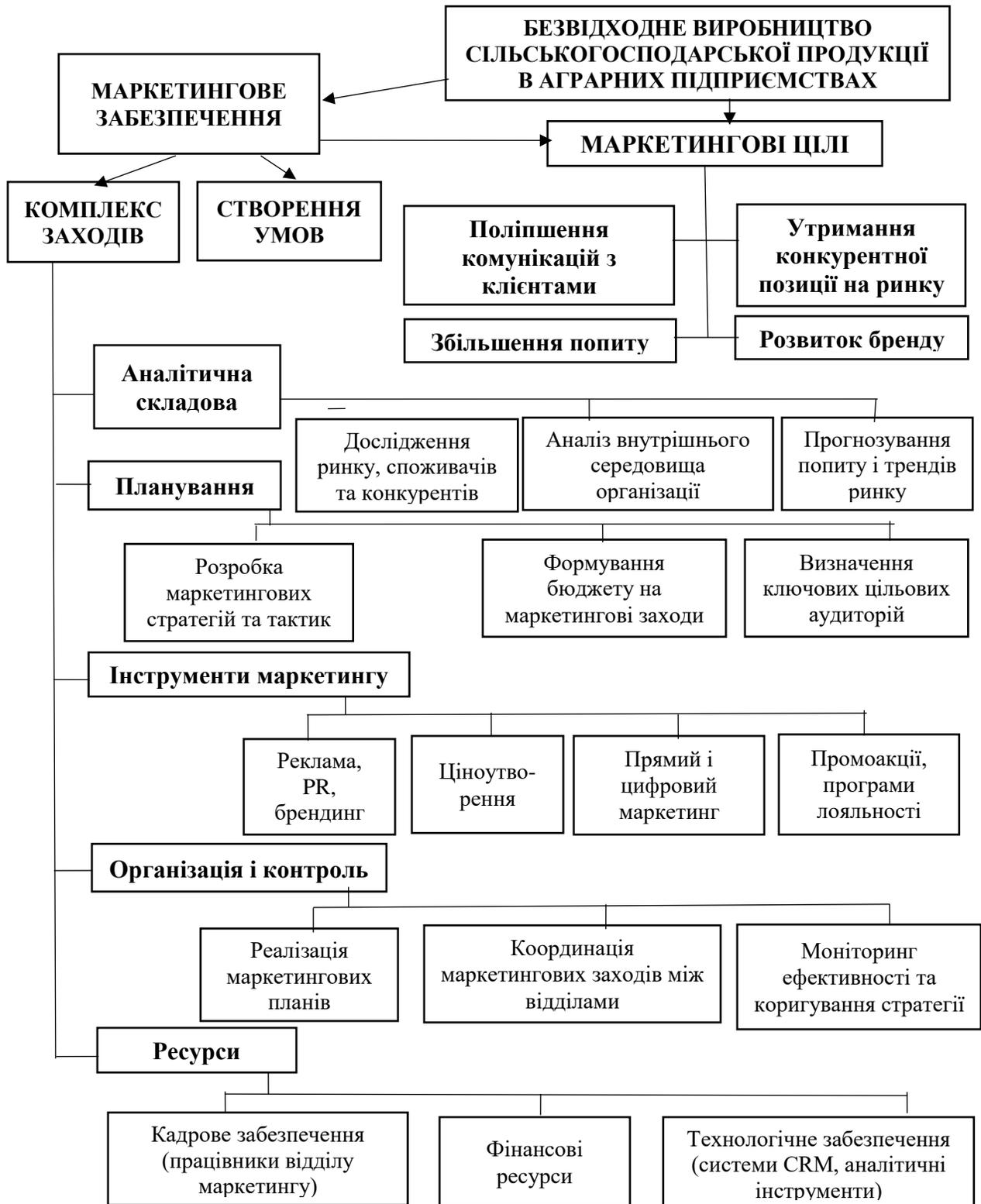
Виходячи з такого розуміння «маркетингове забезпечення» повинно включати наступні складові: 1. Трудові ресурси (працівник служби маркетингу), адже маркетингову діяльність мають здійснювати кваліфіковані фахівці; 2. Матеріальні ресурси; 3. Методики здійснення маркетингової діяльності; 4. Інформаційні ресурси; 5. Нормативно-правові документи; 6. Організаційні положення, інструкції; 7. Фінансові ресурси. Цей перелік можна доповнювати виходячи з особливостей тієї галузі в якій здійснює свою господарську діяльність підприємство.

В межах нашого дослідження маркетингове забезпечення має надаватися тим аграрним підприємствам, які націлені на здійснення безвідходного виробництва сільськогосподарської продукції. Отже, під маркетинговим забезпеченням безвідходного виробництва сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах (рис. 1) слід розуміти комплекс заходів, процесів та інструментів, спрямованих на ефективне планування, організацію та реалізацію їхньої маркетингової діяльності.

Воно передбачає створення умов для досягнення маркетингових цілей, таких як збільшення попиту, розвиток бренду, поліпшення комунікації з клієнтами та утримання конкурентної позиції на ринку. До основних складових маркетингового забезпечення відносять такі складові як аналітична, планування, інструменти маркетингу, організація і контроль та ресурси.

Аналітична складова включає: дослідження ринку, споживачів та конкурентів; аналіз внутрішнього середовища організації; прогнозування попиту і трендів ринку. Складова планування передбачає розробку маркетингових стратегій та тактик; формування бюджету на маркетингові заходи; визначення ключових цільових аудиторій.

Складова «інструменти маркетингу» – це реклама, PR, брендинг, ціноутворення; прямий маркетинг і цифровий маркетинг (наприклад, SEO, SMM), промоакції, програми лояльності. Складова «організація і контроль» здійснюється через реалізація маркетингових планів, координацію маркетингових заходів між



**Рис. 1. Основні складові маркетингового забезпечення безвідходного виробництва сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах**

*Джерело: власна розробка авторів*

відділами; моніторинг ефективності та коригування стратегії. Складова «ресурсів» включає кадрове забезпечення (працівники відділу маркетингу), фінансові ресурси; технологічне забезпечення (системи CRM, аналітичні інструменти).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Маркетингове забезпечення дозволяє аграрному підприємству систематично та ефективно використовувати маркетингові інструменти для досягнення своїх стратегічних і тактичних цілей. Використання маркетингових інструментів з метою сприяння розвитку безвідходного виробництва сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах має бути спрямоване в першу чергу на пошук незадоволених потреб споживачів у наявних видах продукції та можливих продуктах переробки відходів, напрацювання нових каналів реалізації, налагодження ділових контактів з постачальниками насіння, засобів захисту рослин, мінеральних добрив, палива, запасних частин, розширення товарного асортименту та формування позитивного іміджу суб'єктів господарювання, популяризація дбайливого ставлення до навколишнього середовища та природних ресурсів.

Важливим напрямком роботи маркетологів та керівників аграрних підприємств є співпраця з органами місцевого самоврядування з питань раціонального використання земельних угідь та території населених пунктів, створення нових робочих місць, фінансування потреб об'єктів соціальної інфраструктури та залучення інвестицій від міжнародних організацій, які підтримують аграрний сектор України.

Проведення на базі підприємств різноманітних заходів, як місцевого, так і державного значення з метою їхньої популяризації та залучення інвестиційних ресурсів. Взаємодія підприємств з навчальними закладами різних напрямків спеціалізації з метою забезпечення кваліфікованими кадрами, постійного розвитку своїх працівників та участі в міжнародних грантових програмах. Організація та участь аграрних підприємств у виставках, ярмарках та інших заходах, які дозволяють налагоджувати відносини з новими діловими партнерами.

Перспективи подальших досліджень передбачають розробку науково-прикладних основ формування та реалізації маркетингових стратегій вітчизняними аграрними підприємствами для забезпечення сталого розвитку галузі та країни.

### **Список використаних джерел**

1. Андрейченко А. В. Забезпечення розвитку безвідходного виробництва в аграрному секторі економіки : теоретико-методологічне обґрунтування. *Академічний огляд*. 2020. № 1(52). С. 38-47.

2. Багорка М. О., Білоткач І. А. Маркетингове забезпечення функціонування фермерських господарств. *Агросвіт*. 2010. № 21. С. 18 – 23.

3. Буга Н., Янчук Т., Філіпішин, І. Маркетингове забезпечення діяльності хостингової компанії. *Таврійський науковий вісник. Сер.: Економіка*, 2021. №4. С. 65-72.

4. Великий тлумачний словник сучасної мови. *Slovnyk.me*. URL: <https://surl.li/bvuyqnk> (дата звернення: 06.11.2024).

5. Герчанівська С. В., Гурська І. В. Маркетингове забезпечення діяльності аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць НУК*. 2024. №2. С. 109-117.

6. Голубков Є. П. Маркетинг : словник-довідник. Вид. 2-е. Київ : ЦУЛ. 2024. 342 с.

7. Гуменюк А. В., Школенко О. Б. Маркетингове забезпечення процесу створення конкурентоспроможної овочевої продукції. *Економіка та суспільство*. 2017. №12. URL: <https://salo.li/638D1dc> (дата звернення: 07.11.2024).

8. Дацій, О., Каліна, І., Карбовська, Л. Роль безвідходного виробництва у формуванні оцінки інвестиційної привабливості сільського господарства. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №4. С. 61-65.

9. Драган І. В. Вдосконалення механізму інвестування в сферу безвідходного аграрного виробництва. *Агросвіт*. 2024. № 2. С. 12-18.

10. Зайчук Т. О. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності виробництва екологічно чистих продуктів харчування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 3. С. 66 – 70.

11. Запша Г. М., Сахацький М. П. Маркетингове забезпечення м'ясопереробних суб'єктів господарювання. *Інвестиції : практика та досвід*. 2015. № 19. С. 17–21.

12. Ковбас І. М. Маркетингове забезпечення діяльності переробних підприємств АПК. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка*. 2013. Вип. 1(38). С.172–176.

13. Командровська В. Є., Мізик В. В., Чернишова Т. В. Маркетингове забезпечення як складова концепції інноваційного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 2. С. 328- 334.

14. Корж М. В., Чуніхіна Т. С. Теоретико-методичні засади маркетингового забезпечення господарюючого суб'єкта. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24, Ч. 3. С. 119-124.

15. Кравчук І. А. Пріоритети і перспективи управління маркетингом підприємств із різними бізнесовими можливостями. *Вісник Житомир. нац. агроекологіч. ун-ту*. 2011. Т. 2, № 2(29). С. 140-149.

16. Курбацька Л. М., Ільченко Т. В., Кадирус І. Г., Захарченко Ю. В. Маркетингове забезпечення діяльності аграрних підприємств в умовах ринкового середовища. *Агросвіт*. 2013. № 10. С. 25-31.

17. Морохова В. О., Борзаковська Л. В. Теоретичні аспекти маркетингового забезпечення інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. 2011. Вип. 8. С. 227-237.

18. Морохова В., Бойко О. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств малого бізнесу. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 56–61.

19. Нянько В. М., Нездоровін О. В. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств як складова їх успішного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11-12. С. 190-194.

20. Орфографічний словник української мови. URL: <https://salo.li/Ed1F683> (дата звернення: 04.11.2024).

21. Портал української мови та культури. *Slovnyk.ua*. URL: <https://surl.li/jvuntb> (дата звернення: 05.11.2024).

22. Причепя І. В., Огородник А. С. Маркетингове забезпечення розвитку підприємства за сучасних умов. *Матеріали XLVI наук.-техн. конф. підрозділів ВНТУ*, 22-24 бер. 2017 р. Вінниця. URL: <https://salo.li/dDe122A> (дата звернення: 07.11.2024).

23. Скриньковський Р. М. Маркетингове забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств (на прикладі Львівської області). *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <https://salo.li/E1eF502> (дата звернення: 06.11.2024).

24. Татаренко В. Н., Будрин А. Г. Маркетингове забезпечення підприємства. *Проблеми сучасної економіки*. 2012. № 1(41). С. 208-211.

25. Ткаченко Т. П., Кириченко С. О., Аларікі Ф. Н. Концепція безвідходного виробництва як фактор підвищення прибутковості підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 60-63.

## References

1. Andreychenko, A. V. (2020). Ensuring the development of waste-free production in the agricultural sector of the economy: theoretical and methodological justification. *Academic Review*, 1(52), 38–47 [in Ukrainian].

2. Bagorka, M. O., & Bilotkach, I. A. (2010). Marketing support for the functioning of farms. *Agroworld*, 21, 18–23 [in Ukrainian].

3. Buga, N., Yanchuk, T., & Filipishyn, I. (2021). Marketing support for the activities of the hosting company. *Taurian Scientific Herald. Series: Economy*, 4, 65–72 [in Ukrainian].

4. *A Large Explanatory Dictionary of the Modern Language*. Slovnyk.me. <https://surl.li/bvyqnk> [in Ukrainian].

5. Gerchanivska, S. V., & Gurska, I. V. (2024). Marketing support for agricultural enterprises in conditions of uncertainty. *Collection of Scientific Works of the National Academy of Sciences*, 2, 109–117 [in Ukrainian].

6. Golubkov, E. P. (2024). *Marketing: A Reference Dictionary* (2nd ed.). Kyiv: TSU [in Ukrainian].

7. Humenyuk, A. V., & Shkolenko, O. B. (2017). Marketing support of the process of creating competitive vegetable products. *Economy and Society*, 12. <https://sal0.li/638D1dc> [in Ukrainian].
8. Datsiy, O., Kalina, I., & Karbovska, L. (2024). The role of waste-free production in forming an assessment of the investment attractiveness of agriculture. *Kyiv Economic Scientific Journal*, 4, 61–65 [in Ukrainian].
9. Dragan, I. N. (2024). Improvement of the investment mechanism in the field of waste-free agricultural production. *Agroworld*, 2, 12–18 [in Ukrainian].
10. Zaichuk, T. O. (2009). Marketing tools for ensuring the competitiveness of the production of ecologically clean food products. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, 5(3), 66–70 [in Ukrainian].
11. Zapsha, G. M., & Sakhatskyi, M. P. (2015). Marketing support of meat processing entities. *Investments: Practice and Experience*, 19, 17–21 [in Ukrainian].
12. Kovbas, I. M. (2013). Marketing support for the activities of agricultural processing enterprises. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University: Ser. Economics*, 1(38), 172–176 [in Ukrainian].
13. Komandrovska, V. E., Mizyk, V. V., & Chernyshova, T. N. (2023). Marketing support as a component of the concept of innovative development of the enterprise. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(2), 328–334 [in Ukrainian].
14. Korzh, M. V., & Chunikhina, T. S. (2019). Theoretical and methodological principles of marketing support of a business entity. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 24(3), 119–124 [in Ukrainian].
15. Kravchuk, I. A. (2011). Priorities and perspectives of marketing management of enterprises with various business opportunities. *Visnyk Zhytomyr National Agroecology University: Scientific Theoretical Collection*, 2(29), 140–149 [in Ukrainian].
16. Kurbatska, L. M., Ilchenko, T. V., Kadyrus, I. G., & Zakharchenko, Yu. V. (2013). Marketing support for the activities of agricultural enterprises in the conditions of the market environment. *Agroworld*, 10, 25–31 [in Ukrainian].
17. Morokhova, V. O., & Borzakovska, L. V. (2011). Theoretical aspects of marketing support for innovative development of an industrial enterprise. *Economic Sciences. Series: Economics and Management*, 8, 227–237 [in Ukrainian].
18. Morokhova, V., & Boyko, O. (2023). Marketing support for the activities of small businesses. *Economic Forum*, 4, 56–61 [in Ukrainian].
19. Nyanko, V. M., & Nezdovorin, O. V. (2017). Marketing support of enterprises as a component of their successful development. *Innovative Economy*, 11–12, 190–194 [in Ukrainian].
20. Spelling Dictionary of the Ukrainian Language. <https://sal0.li/Ed1F683> [in Ukrainian].
21. *Ukrainian Language and Culture Portal*. Slovnyk.ua. <https://surl.li/jvuntb> [in Ukrainian].

22. Trailer, I. V., & Gardener, A. S. (2017). Marketing support for enterprise development under modern conditions. *Materials of the XLVI Scientific and Technical Conference of VNTU Subdivisions*. Vinnytsia. <https://salo.li/dDe122A> [in Ukrainian].

23. Skrynkovsky, R. M. (2014). Marketing support for the activities of agricultural enterprises (on the example of Lviv region). *Efficient Economy*, 11. <https://salo.li/E1eF502> [in Ukrainian].

24. Tatarenko, V. N., & Budryn, A. G. (2012). Marketing support of the enterprise. *Problems of Modern Economy*, 1(41), 208–211 [in Ukrainian].

25. Tkachenko, T. P., Kirichenko, S. O., & Alariki, F. N. (2018). The concept of waste-free production as a factor in increasing the profitability of the enterprise. *Agroworld*, 9, 60–63 [in Ukrainian].

***Надходження рукопису до журналу: 03.12.2024***

***Прийнято до друку рукопис після рецензування: 15.12.2024***

***Дата публікації: 26.12.2024***

УДК 338.24:658.15(477)

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.08>

**Ольга Петренко,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства,  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID 0000-0001-9722-3785  
*leka\_m@ukr.net*

**Аліса Шевченко,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства,  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID 0000-0002-3581-7884  
*Alisochka1978@gmail.com*

**Юлія Михайлова,**  
здобувачка освітнього ступеня «Магістр»,  
спеціальність 051 «Економіка»,  
Одеський державний аграрний університет  
*michajlowa435@gmail.com*

**Сергій Кушніренко,**  
здобувач освітнього ступеня «Магістр»,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
Одеський державний аграрний університет  
*sergey.kushnirenko.4411@gmail.com*

## **ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ДОХІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

### **Анотація**

*В статті досліджується фактори та сучасні виклики, які суттєво стримують розвиток та зростання дохідності українських підприємств. Виділено ключові детермінанти. Розглянуто успішні кейси подолання сучасних викликів ТОВ «Дельта Вілмар Україна». Зазначено, що в напрямку сталого розвитку економіки України курс має бути направлений на екологічне виробництво. Виділено ключові інструменти підвищення дохідності підприємств в умовах невизначеності. Установлено принципи побудови організаційно-економічного механізму забезпечення дохідності підприємства: ефективність управління, зменшення кількості проміжних етапів, гнучкість у прийнятті рішень, компактність організаційної структури, прозорість та відкритість процесів, гармонійне поєднання державного регулювання з*

*саморегуляцією підприємства, а також відповідність умовам поточної соціально-економічної ситуації в країні.*

*Ключові слова: прибутковість, внутрішні фактори, зовнішні фактори, сучасні виклики, циркулярна економіка, фінансові результати, організаційно-економічний механізм.*

**UDC: 338.24:658.15(477)**

**Olga Petrenko,**  
candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
of the Department of Economic Theory and Economics  
of Enterprises Odessa State Agrarian University  
ORCID 0000-0001-9722-3785  
leka\_m@ukr.net

**Alisa Shevchenko,**  
candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
of the Department of Economic Theory and Economics  
of Enterprises Odessa State Agrarian University  
ORCID 0000-0002-3581-7884  
Alisochka1978@gmail.com

**Yuliia Mykhailova,**  
student of higher education,  
specialty 051 "Economics",  
Odesa State Agrarian University  
michajlowa435@gmail.com

**Serhii Kushnirenko,**  
student of higher education,  
specialty 051 "Economics",  
Odesa State Agrarian University  
sergey.kushnirenko.4411@gmail.com

## **CHALLENGES AND PROSPECTS FOR THE FORMATION OF ENTERPRISE PROFITABILITY IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY**

### **Abstract**

*The purpose of the article is the development of scientific and applied recommendations for increasing the profitability of Ukrainian enterprises in conditions of economic instability, focusing on the principles of the circular economy.*

*The scientific novelty. The article examines the factors and modern challenges that significantly hinder the development and growth of profitability of Ukrainian enterprises. Key determinants are highlighted. Successful cases of overcoming modern challenges of LLC "Delta*

*Wilmar Ukraine" are considered. It is noted that in the direction of sustainable development of the Ukrainian economy, the course should be directed towards ecological production. Key tools for increasing the profitability of enterprises in conditions of uncertainty are highlighted. The principles of building an organizational and economic mechanism for ensuring the profitability of the enterprise are established: management efficiency, reducing the number of intermediate stages, flexibility in decision-making, compactness of the organizational structure, transparency and openness of processes, harmonious combination of state regulation with self-regulation of the enterprise, as well as compliance with the conditions of the current socio-economic situation in the country.*

***Conclusions.** In the context of economic instability and external threats, Ukrainian enterprises must implement new approaches to managing their financial efficiency. In particular, the key factors for increasing profitability are innovative solutions, effective cost management, and adaptation to changing market conditions. Special emphasis is placed on the need to diversify sources of income and modernize technological processes, which will help increase the competitiveness of enterprises. Given their practical significance, these measures will not only maintain a stable level of profitability, but also create new opportunities for development in an unstable economy. Integration of new technologies, search for new markets, and optimization of business processes can become key strategies for overcoming modern challenges.*

***Key words:** profitability, internal factors, external factors, modern challenges, circular economy, financial results, organizational and economic mechanism.*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан підприємств в Україні, що опинилися в умовах повномасштабного військового вторгнення, пов'язаний з низкою безпрецедентних викликів. У цих умовах формування дохідності є одним із ключових аспектів забезпечення конкурентоспроможності та життєздатності підприємств. Невизначеність на внутрішніх і зовнішніх ринках посилює ризики, ускладнює процес прогнозування та планування діяльності, що впливає на прибутковість і фінансову стійкість.

Разом із цим, у таких умовах існують і перспективи, які можуть бути використані підприємствами для покращення своєї дохідності. Це включає розробку стратегій антикризового управління, диверсифікацію видів діяльності, впровадження інновацій, а також ефективне управління витратами. Важливим напрямком є впровадження циркулярної економіки, так як більшість українських підприємств продовжують працювати за лінійною моделлю "видобуток-виробництво-споживання-утилізація", що призводить до неефективного використання ресурсів та негативного впливу на довкілля.

Актуальність теми обумовлена необхідністю пошуку рішень для підвищення дохідності підприємств України, формування організаційно-економічного механізму забезпечення дохідності в умовах нестабільності та забезпечення стабільного економічного розвитку в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження теоретичних і практичних аспектів підвищення дохідності підприємств охоплює значну кількість наукових праць, опрацьованих такими вченими та економістами, як Портер М., Бажан О.П., С., Чіков І., Радько V., Маршалок М., Теплюк М., Christensen С.М., Гришова І.Ю., Яковенко А.О., Степанова М.М., Тюленєва Ю., Ренкас С. та інші.

В умовах економічної та політичної нестабільності посилюється необхідність пошуку нових джерел доходів, впровадження нових технологій та бізнес – моделей [1,2] в підприємствах з метою утримання своїх конкурентних позицій та підвищення прибутковості [3].

Дослідники все більше уваги приділяють потенціалу моделі ЦЕ для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств [4].

Дослідження циркулярної економіки набувають особливої актуальності через необхідність переходу до більш ресурсоефективні моделі виробництва та споживання [5]. Багато наукових робіт присвячені аналізу бар'єрів та можливостей впровадження принципів циркулярної економіки в українських умовах.

**Мета дослідження** є розробка науково-прикладних рекомендацій щодо підвищення рівня дохідності підприємств України в умовах економічної нестабільності, орієнтуючись на принципи циркулярної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ключовою ознакою сучасного механізму господарювання в умовах глобальних змін є стимулювання виробників до їх ефективної діяльності через зростання економічних інтересів учасників. В сучасних реаліях господарювання та в умовах глобальних змін дана проблема потребує вирішення та уточнення та є не до кінця вивченою.

На основі проведеного нами аналізу трактування категорії «дохід» за літературними джерелами [6,7], запропонованих вітчизняними та зарубіжними науковцями, нами було сформульовано узагальнене визначення: «дохід - це кінцевий результат діяльності в грошовому виразі, отриманий від реалізації результатів бізнесу, величина яких корелює від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища».

Тому доцільно далі сфокусуватись саме на розгляді (рис.1) факторів, що стримують зростання дохідності підприємств в Україні в сучасних умовах. Як засвідчує практика функціонування підприємств, є першого рівня підпорядкованості фактори, а ще є низка факторів другого порядку, які формують розмір дохідності будь якого підприємства. До факторів першого рівня слід віднести макроекономічні та галузеві (зовнішні), а до факторів другого порядку – внутрішні.

Саме розуміння ступеню дії та впливу зазначених факторів дає змогу бізнесу впливати на сталість дохідності та підвищувати його рівень, і, як наслідок, мати додаткові фінансові можливості щодо подальшого розширеного відтворення [8].

Зазначені фактори знаходяться у тісному зв'язку і вимагають від керівництва будь якого підприємства прийняття ефективних управлінських рішень з метою реагування на зміни в умовах нестабільності та невизначеності. Так, зміни в оподаткуванні підприємств в Україні призведуть до додаткових витрат, що вплине на дохідність. Варіантів оптимізації ситуації може бути декілька, але серед

альтернативи їх на мікрорівні ключовим при виборі має бути оптимізація та удосконалення виробничих процесів та збереження ресурсів, що є найдієвішим при мінімальних матеріальних і часових витратах.

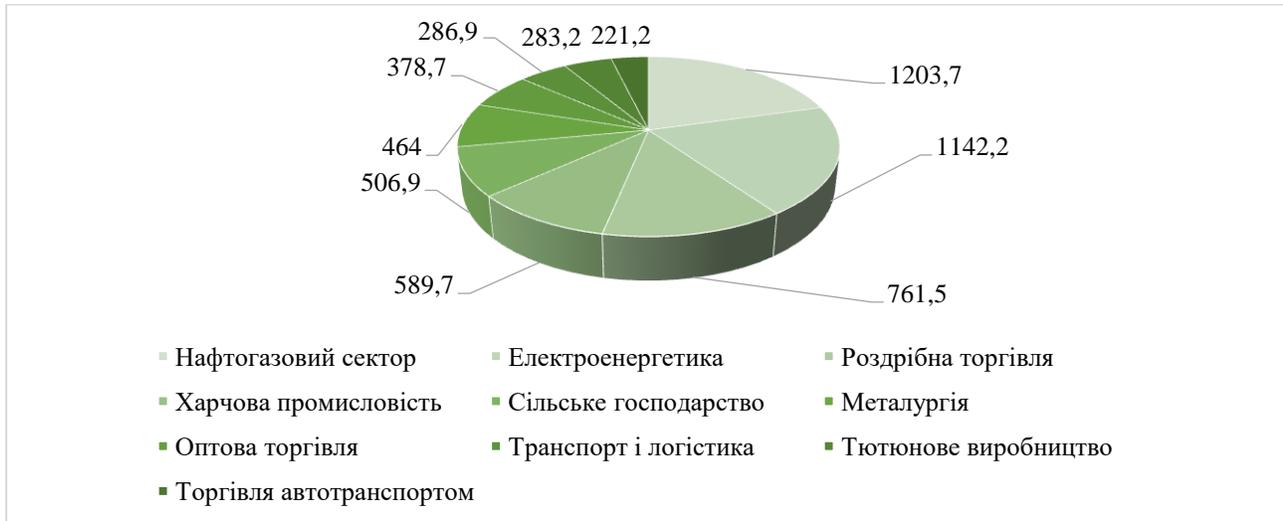


**Рис.1. Фактори впливу на дохідність підприємства**

*Джерело: сформовано авторами*

Важливим кроком для визначення інструментів підвищення дохідності підприємств на нашу думку є аналіз стану української економіки, а також ідентифікація найбільш прибуткових секторів (рис. 2). Цей аналіз дозволяє виявити потенційні можливості для росту та розвитку підприємств, а також зрозуміти, які галузі демонструють найвищу фінансову ефективність у даних економічних умовах.

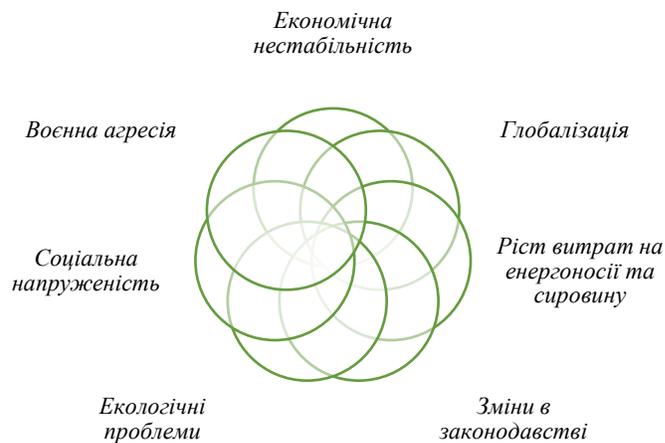
Аналіз структури доходів топ-10 компаній України демонструє необхідність більш рівномірного розвитку різних секторів економіки. Спостерігається значна концентрація доходів у кількох ключових секторах, таких як енергетика, металургія та харчова промисловість.



**Рис. 2. Топ-10 прибуткових секторів економіки України у 2023 р.**  
Джерело: сформовано авторами на основі Державної служби статистики України [9]

В умовах сучасних економічних і соціальних трансформацій підприємства стикаються з численними викликами, що впливають на їх здатність забезпечувати стабільний рівень дохідності. Для ефективної протидії цим викликам і підвищення рівня дохідності необхідно визначити систему заходів та інструментів, що забезпечать конкурентоспроможність підприємства.

Сучасні підприємства функціонують в умовах численних викликів, які суттєво стримують їхній розвиток та зростання дохідності зображено на рис. 3.



**Рис.3. Система сучасних викликів, які стримують зростання дохідності підприємств в умовах невизначеності**

Джерело побудовано авторами на основі [10,11,12]

Одним із ключових детермінант є економічна нестабільність, що включає економічні кризи, інфляцію та коливання валютних курсів. Це зменшує

купівельну спроможність споживачів, підвищує витрати на виробництво та створює ризики для планування довгострокових стратегій. Потужним стримувальним фактором для розвитку української економіки є надходження на внутрішній ринок імпортової більш конкурентоспроможної продукції, а на фоні постійних змін в законодавстві України конкурентоспроможність української продукції втрачає свої позиції в рази. Значним викликом також є підвищення витрат на енергоресурси та сировину. У зв'язку з глобальними економічними та екологічними проблемами, витрати на ресурси стрімко зростають, що знижує рентабельність виробництва. Підприємствам стає дедалі важче підтримувати конкурентоспроможність без істотних інвестицій у енергоефективність та нові технології. Воєнна агресія в країні та світі наносить шкоду бізнесу, яку неможливо підрахувати жодному економісту у світі.

В напрямку сталого розвитку економіки України курс має бути направлений на екологічне виробництво, що має значні перспективи зростання дохідності бізнесу. Але більшість підприємств є не готовими до такого вектору діяльності, що потенційно занижує можливий рівень їх доходу.

Таким чином, підприємствам необхідно застосовувати комплексний підхід для подолання цих викликів. Це передбачає впровадження інноваційних технологій, оптимізацію витрат, підвищення якості управління, адаптацію до змін у законодавстві, інвестиції в розвиток персоналу та гнучкість у реагуванні на зміни в ринковому середовищі. Лише такий підхід дозволить підприємствам залишатися конкурентоспроможними і збільшувати дохідність у сучасних умовах.

В результаті визначених раніше прибуткових секторів економіки України, доцільним є подальші дослідження в напрямку вивчення успішних практичних кейсів по веденню прибуткового бізнесу в сучасних складних економіко–політичних умовах в Україні.

Пропонуємо розглянути для прикладу кейси подолання викликів ТОВ «Дельта Вілмар Україна», яке виступає унікальним гравцем на ринку соняшникової та тропічних олій. Компанія є успішним прикладом поєднання ефективного менеджменту керівництва, передових технологій виробництва та команди кваліфікованих інженерів, робітників і менеджерів. ТОВ «Дельта Вілмар Україна» налічує два заводи: одного з переробки тропічних олій та олійних культур, а також терміналу для перевалки рослинних олій в порту Південний (Одеська область). Усі підприємства розташовані в с. Нові Біляри, на екологічно чистій території за 30 км від Одеси.

ТОВ «Дельта Вілмар Україна» демонструє стабільну фінансову ефективність завдяки високому рівню виробничих потужностей та успішній інтеграції у глобальні ринки тропічних і соняшникових олій. Компанія забезпечує значний обсяг переробки сировини та перевалки рослинних олій, що сприяє зростанню доходів. Розташування підприємств поблизу порту Південний дозволяє

оптимізувати логістичні витрати та збільшувати експортний потенціал, що позитивно впливає на загальну рентабельність бізнесу.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Дельта Вілмар Україна» за 2021–2023 роки (табл. 1) свідчить про значне коливання ключових фінансових показників.

Таблиця 1

Діагностика фінансових результатів ТОВ «Дельта Вілмар Україна»

Показники	2021	2022	2023	Зміна	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	11 452 917	11 663 940	11 069 782	-383 135	96,7
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	608 456	2 287 851	1 950 504	1 342 048	320,6
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток або збиток), тис. грн.	323 419	1 029 258	1 368 410	1 044 991	423,1
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток або збиток), тис. грн.	208 505	830 856	1 114 640	906 135	534,6
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток), тис. грн.	171 044	675 068	905 330	734 286	529,3

Джерело: побудовано авторами на основі звітності підприємства [13]

Але, незважаючи на незначне зменшення чистого доходу в 2023 році на 3,3% порівняно з 2022 роком, компанії вдалося отримати порівняно значний чистий фінансовий результат і залишатись на «плаву» (рис4).

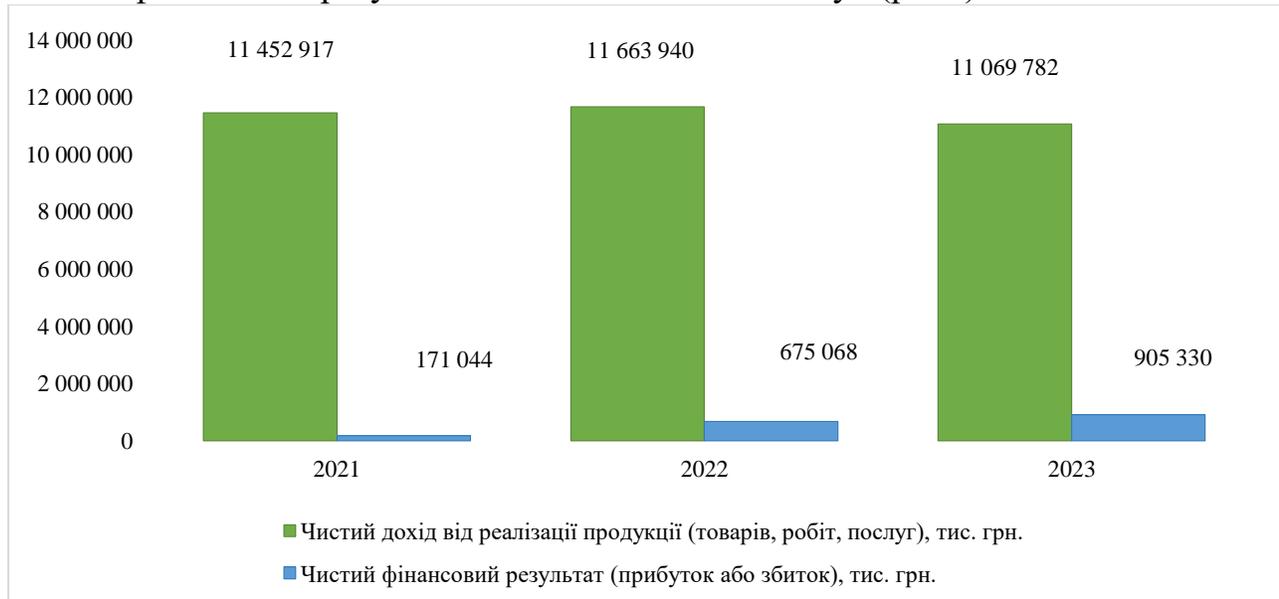


Рис.4. Співвідношення чистого доходу та чистого прибутку

Джерело: побудовано авторами на основі звітності підприємства [13]

Це свідчить про ефективні заходи з оптимізації витрат та покращення управлінських процесів. Збільшення прибутку, навіть за зменшення доходу, вказує на здатність компанії адаптуватися до ринкових умов і підвищувати свою рентабельність. Заслуговує на увагу вивчення досвіду використання принципів моделі циркулярної економіки в товаристві, який демонструє активізацію економічних переваг поряд із активізацією в регіоні екологічних практик.

Безвідходне виробництво в ТОВ "Дельта Вілмар Україна" зосереджене на максимальному використанні ресурсів та мінімізації відходів виробництва. У технологічних процесах застосовуються технології, які дозволяють переробляти сировину на різні продукти, знижуючи обсяг викидів та невикористаних матеріалів. Наприклад, під час переробки насіння соняшнику утворюються два побічних продукти: лушпиння та лецитин, які використовуються як сировина для інших галузей.

В товаристві, як частина безвідходного виробництва, використовується сире лушпиння соняшника для роботи котельні. Це дозволяє підприємству зменшувати використання традиційних видів палива, замінюючи їх біомасою, що є екологічно чистим і відновлюваним джерелом енергії. Використання лушпиння не лише допомагає знижувати витрати на енергоресурси, а й мінімізує кількість відходів, перетворюючи їх на корисну енергію для виробничих процесів підприємства.

Також, сире соняшникове лушпиння використовується для грануляції. Цей процес дозволяє перетворювати лушпиння на гранули, які можуть використовуватися як біопаливо або як сировина для кормових цілей шляхом безпосереднього введення в раціон тваринам (у господарствах, на фермах) і для виробництва комбікормової продукції.

В процесі переробки насіння соняшнику утворюється лецитин, який можна відокремити та використовувати. Лецитин проходить додаткову обробку та в результаті отримуємо фосфатидну емульсію, яка широко застосовується в харчовій, косметичній та фармацевтичній промисловості, в якості емульгаторів, стабілізаторів, антиоксидантів, синергістів антиоксидантів, волого утримуючих агентів, хлібопекарський покращувач косметичних засобів.

У сучасних умовах ведення бізнесу все більшого значення набуває інтеграція принципів циркулярної економіки, яка спрямована на максимальне використання ресурсів та мінімізацію відходів. Для підприємств в Україні, це створює можливості для підвищення дохідності за рахунок ефективного використання сировини, утилізації відходів і впровадження сталих технологій.

Важливим напрямом у подальшому зростанні дохідності підприємств є вертикальна інтеграція щодо використання принципів ЦЕ, адже фінансові можливості є нерівними серед суб'єктів усього ланцюга виробництва. Тому в підсиленні стратегії циркулярної економіки є співпраця переробників продукції сільського господарства з постачальниками сировини та використання залишкової біомаси — кошиків соняшнику та відходів ріпаку. Ці відходи можуть бути

перетворені на енергетичні ресурси або використовуватись для виробництва біопродуктів, таких як біогаз, біодизель або органічні добрива. Це дозволить усім учасникам зменшити витрати на енергоресурси, підвищити екологічність виробничих процесів, а також отримати додаткові джерела доходу за рахунок продажу отриманої продукції.

Така модель функціонування не лише забезпечить економічні вигоди, але й підвищить репутацію підприємства як соціально відповідальної компанії, що дбає про сталий розвиток та екологічне майбутнє.

На основі вивчення теоретичних аспектів підвищення дохідності підприємств, проведеного аналізу діяльності ТОВ «Дельта Вілмар Україна», визначимо ключові інструменти для зростання рівня дохідності підприємств в Україні на перспективу.

Ключовими інструментами підвищення дохідності підприємств в умовах невизначеності є стратегічне переорієнтування бізнесу, оптимізація операційної діяльності, цифрова трансформація, ефективне управління людськими ресурсами, забезпечення фінансової стійкості та управління ризиками, а також впровадження інновацій і адаптація до нових умов (рис.5).

Стратегічна переорієнтація бізнесу включає диверсифікацію продуктового портфеля, спрямовану на виробництво товарів першої необхідності, продуктів з високою доданою вартістю та товарів подвійного призначення. Розширення географії продажів через вихід на нові ринки з стабільним попитом може забезпечити додаткові джерела прибутку. Адаптація бізнес-моделі через перехід до онлайн-продажів, франчайзинг або кооперацію з іншими підприємствами також є важливим аспектом підвищення стійкості в умовах кризи.



**Рис.5. Ключові інструменти підвищення дохідності підприємств**  
Джерело побудовано авторами на основі власних досліджень

Оптимізація операційної діяльності передбачає спрощення виробничих процесів через елімінацію неефективних етапів та використання гнучких виробничих систем. Управління запасами та оптимізація логістичних ланцюгів, включаючи пошук нових постачальників і перегляд маршрутів доставки, сприяють зменшенню витрат і підвищенню операційної ефективності підприємств.

Цифрова трансформація охоплює впровадження цифрових технологій для автоматизації виробництва, використання хмарних рішень та аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень. Розвиток електронної комерції через створення онлайн-магазинів та використання маркетплейсів дозволяє розширити доступ до нових клієнтів, а цифрові канали просування продукції, зокрема таргетована реклама та SMM, покращують ефективність маркетингових зусиль.

Управління людськими ресурсами полягає в розвитку людського капіталу через навчання персоналу, підвищення кваліфікації та створення систем мотивації. Впровадження гнучких форм організації праці, таких як віддалена робота або гнучкий графік, дозволяє краще адаптуватися до нових умов. Важливим є забезпечення психологічної підтримки працівників, що сприяє покращенню морального клімату та підвищенню продуктивності.

Фінансова стійкість і управління ризиками включає управління грошовими потоками через створення резервного фонду, оптимізацію дебіторської заборгованості, а також управління валютними ризиками за допомогою фінансових інструментів для хеджування. Залучення інвестицій через пошук стратегічних партнерів та участь у державних програмах підтримки бізнесу сприяє фінансовій стабільності та подальшому розвитку підприємств.

Інновації та адаптація до нових умов передбачає формування культури інновацій на підприємстві через стимулювання творчості співробітників та співпрацю з науковими установами для розробки нових продуктів і технологій. Швидка адаптація до змін ринку, готовність до трансформації бізнес-моделі та впровадження інноваційних рішень дає можливість підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

У різних галузях економіки України становлення та розвиток власників підприємств для досягнення максимальних результатів відбувається через економічне стимулювання виробників, що є важливою частиною організаційно-економічного механізму забезпечення дохідності. В ринкових умовах цей механізм спрямований на підтримку безперервного розвитку підприємства та забезпечення ефективного управління. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності підприємства представлено на рис. 6.

Відмітимо ключові принципи побудови організаційно-економічного механізму забезпечення дохідності підприємства: ефективність управління, зменшення кількості проміжних етапів, гнучкість у прийнятті рішень, компактність організаційної структури, прозорість та відкритість процесів,

гармонійне поєднання державного регулювання з саморегуляцією підприємства, а також відповідність умовам поточної соціально-економічної ситуації в країні.

Основною метою цього механізму є створення умов для отримання стабільного доходу, що досягається через ефективні управлінські методи — від прийняття стратегічних рішень до контролю за їх виконанням і оцінкою результатів. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, розширенню ринків збуту, а також зростанню рентабельності та ліквідності підприємства.

Таким чином, раціональна побудова організаційно-економічного механізму, як комплексної системи важелів і заходів, спрямована на створення необхідних умов для підвищення ефективності діяльності підприємства. Це досягається через інтегроване впровадження функціональних, забезпечувальних та організаційно-економічних елементів, що разом формують основу для його сталого розвитку та прибутковості.



**Рис.6. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності підприємства в умовах невизначеності**  
Джерело побудовано авторами на основі [1,14]

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, в умовах економічної нестабільності та зовнішніх загроз українські підприємства повинні впроваджувати нові підходи до управління своєю фінансовою ефективністю. Зокрема, ключовими факторами підвищення дохідності є інноваційні рішення, ефективне управління витратами, а також адаптація до змінних ринкових умов. Особливий акцент робиться на необхідності диверсифікації джерел доходу та модернізації технологічних процесів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

З огляду на практичну значущість, ці заходи дозволять не лише підтримувати стабільний рівень дохідності, але й створювати нові можливості для розвитку в умовах нестабільної економіки. Інтеграція новітніх технологій, пошук нових ринків збуту та оптимізація бізнес-процесів можуть стати ключовими стратегіями для подолання сучасних викликів.

Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому аналізі впливу сучасних викликів на різні галузі економіки України, а також у розробці конкретних практичних механізмів для підвищення дохідності через інноваційні технології, стратегічне планування та покращення управлінських рішень на рівні підприємств.

#### **Список використаних джерел**

1. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail. *Harvard Business Review Press*. 1997. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46> (дата звернення: 16.10.2024).
2. Економічний розвиток підприємств агропродовольчої сфери на інноваційній основі / І. Чіков та ін. *Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії та практики*. 2022. №42, т.1. С. 98-106. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3672> (дата звернення: 21.10.2024).
3. Porter M. E. Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. *Harvard Business Review Press*. 1985. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193> (дата звернення: 16.10.2024).
4. Шевченко А., Соломонова В. Інтеграція принципів циркулярної економіки в аграрний сектор України. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. науково-педагогічних працівників та молодих науковців*. Одеса : ОДАУ, 2024. С. 621-626.
5. Гришова І. Ю., Яковенко А. О., Степанова М. М. Стійкість циркулярної економіки в контексті розвитку індустрії 4.0. *Аграрні інновації*. 2024. №6. С. 167-174. URL: <http://agrarian-innovations.izpr.ks.ua/index.php/agrarian/article/view/671/687> (дата звернення: 02.11.2024).

6. Камінська Т. Г. Взаємозв'язок доходів і витрат як категорій оціночних характеристик руху капіталу в обліку. *Науковий вісник НУБіП України*. 2010. Вип. 154. С.170-178.
7. Продіус Ю. І. Економіка підприємства : навч. посіб. Харків : Одиссей, 2004. 416 с.
8. Шевченко А. А., Петренко О. П., Орлова В. О. Дослідження факторів впливу на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. *Наукові горизонти*. 2020. №9, т. 23. С. 68–76. URL: <http://surl.li/upfyc>.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.09.2024).
10. Тюленєва Ю., Ренкас С. Фактори впливу на прибуток підприємств та напрями підвищення прибутковості. *Підприємництво та інновації*. 2017. №3. С.102-107. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/134> (дата звернення: 28.09.2024).
11. Shevchenko A. A., Petrenko O. P., Ziuzina A. Y. Peculiarities of strategic development of enterprises under martial law. *Scientific perspectives*. 2024. №9(51). P.421-434. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15170/15240> (дата звернення: 28.10.2024).
12. Шевченко А. А., Петренко О. П. Детермінанти економічного розвитку сільського господарства в Україні. *Modern Economics*. 2023. №38. С. 186-193. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-38-2023/>.
13. Річна звітність ТОВ "Дельта Вілмар Україна". URL: <https://www.deltawilmar.com/richna-zvitnist/>.
14. Пархомець М. К., Гудак В. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств : теорія, методика, практика : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 256 с. URL: <http://surl.li/uxwrxb> (дата звернення: 02.10.2024).

### References

1. Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. *Harvard Business Review Press*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46>.
2. Chikov, I., Radko, V., Marshalok, M., Tepliuk, M., Petrenko, O., Sharko I., & Sitkovska, A. (2022). Economic development of agricultural food enterprises on an innovative basis. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(42), 98-106. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3672> [in Ukraine].
3. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *Harvard Business Review Press*. Retrieved from: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>.

4. Shevchenko, A. A., & Solomonova, V. (2024). Integration of circular economy principles into the agricultural sector of Ukraine. *Current aspects of the development of science and education: IV International Scientific and Practical Conference of Scientific and Pedagogical Workers and Young Scientists* (p. 621-626). Odesa: OSAU [in Ukraine].

5. Grishova, I. Yu., Yakovenko, A. O., & Stepanova, M. M. (2024). Sustainability of the circular economy in the context of the development of industry 4.0. *Agrarian innovations*, 6. <http://agrarian-innovations.izpr.ks.ua/index.php/agrarian/article/view/671/687> [in Ukraine].

6. Kaminska, T. G. (2010). The relationship between income and expenses as categories of estimated characteristics of capital movements in accounting. *Scientific Bulletin of the NUBiP of Ukraine*, 154, 170-178 [in Ukraine].

7. Prodius, Y. I. (2004). *Enterprise Economics*. Kharkiv: Publishing House "Odyssey" [in Ukraine].

8. Shevchenko, A. A., Petrenko, O. P., & Orlova, V. O. (2020). Study of influencing factors on the efficiency of agricultural enterprises in Ukraine. *Scientific horizons*, 23(9), 68-77. <https://clipr.cc/Dhv7K> [in Ukraine].

9. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukraine].

10 Tyuleneva, Yu., & Renkas, S. (2017). Factors influencing the profit of enterprises and directions for increasing profitability. *Entrepreneurship and Innovation*, 3, 102-107. <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/134> [in Ukraine].

11. Shevchenko, A. A., Petrenko, O. P., & Ziuzina, A. Y. (2024). Peculiarities of strategic development of enterprises under martial law. *Scientific perspectives*, 9(51), 421-434. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15170/15240>.

12. Shevchenko, A., & Petrenko, O. (2023). Determinants of economic development of agriculture in Ukraine. *Modern Economics*, 38, 186-193. <https://modecon.mnau.edu.ua/determinants-of-economic-development-of/> [in Ukraine].

13. Annual report of LLC "Delta Wilmar Ukraine". <https://www.deltawilmar.com/richna-zvitnist/> [in Ukraine].

14. Parkhomets, M. K., & Gudak, V. V. (2014). *Organizational and economic mechanism for ensuring the profitability of agricultural enterprises: theory, methodology, practice*. Ternopil: TNEU. <http://surl.li/uxwrxb> [in Ukraine].

**Надходження рукопису до журналу: 09.12.2024**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 20.12.2024**

**Дата публікації: 26.12.2024**

УДК 005.21:005.93:355.01(045)

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.09>

**Іван Петрів,**

Кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри менеджменту  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID 0000-0003-2698-395X  
depr1423@gmail.com

**Андрій Старчиков,**

здобувач ступеню доктор філософії  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID 0009-0004-6883-4439

**Олександр Сігунов,**

здобувач ступеню Магістр  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID 0009-0000-6529-2380

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

### **Анотація**

*У статті розглядаються основні виклики та можливості, що постають перед українським аграрним сектором в умовах глобалізації. Проаналізовано ключові аспекти адаптації аграрних підприємств, зокрема інтеграцію сучасних технологій, впровадження сталих практик господарювання та розширення експортного потенціалу. Значна увага приділена питанням диверсифікації виробництва, конкурентоспроможності на міжнародних ринках і ролі державної підтримки. Дослідження висвітлює позитивний вплив глобалізації, зокрема технологічну модернізацію та розвиток логістики, а також пов'язані з цим ризики, такі як залежність від міжнародних ринків і зміни клімату. Визначено ключові пріоритети стратегічного управління розвитком аграрного сектору в умовах глобалізації. Сформовано модель сталого розвитку аграрного сектору. Результати дослідження підтверджують, що впровадження інновацій, сталий розвиток і міжнародна співпраця є ключовими чинниками зміцнення позицій українського аграрного сектору в умовах сучасного глобалізованого середовища. Глобалізація створює значні виклики для українського аграрного сектору, зокрема залежність від міжнародних ринків, необхідність дотримання міжнародних стандартів і адаптація до кліматичних змін. Водночас глобалізація відкриває нові можливості, як-от розширення експортного потенціалу, технологічна модернізація та розвиток логістичної інфраструктури. Сучасні умови функціонування аграрного сектору залежні від глобальних процесів та визначають такі пріоритети стратегічного управління розвитком аграрних*

*підприємств України: забезпечення продовольчої безпеки, інтеграція до глобальних ланцюгів постачання, екологічна стійкість та адаптація до змін клімату, забезпечення конкурентоспроможності. Сталий розвиток передбачає впровадження екологічно чистих технологій, органічне землеробство, раціональне використання природних ресурсів і адаптацію до змін клімату. Співпраця з міжнародними організаціями та інтеграція в глобальні ланцюги постачання допомагають отримувати доступ до нових ринків, технічної підтримки та інвестицій.*

**Ключові слова:** *глобалізація аграрного сектору; воєнний стан; сталий розвиток; особливості державного управління аграрним сектором; продовольча безпека; стратегічне управління.*

**UDC: 005.21:005.93:355.01(045)**

**Ivan Petriv,**  
Candidate of Public Administration (Ph.D.),  
Associate Professor  
Department of Management  
Odessa State Agrarian University  
depr1423@gmail.com

**Andriy Starchykov,**  
Master's degree holder,  
specialty 073 "Management",  
Odessa State Agrarian University

**Olexandr Sigunov,**  
Master's degree holder,  
specialty 073 "Management",  
Odessa State Agrarian University

## **STRATEGIC MANAGEMENT AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

### **Abstract**

*The purpose of the article is to study the negative and positive aspects of globalization that affect the functioning of agricultural enterprises in Ukraine. Determining key priorities for strategic management of the development of the agrarian sector of Ukraine in the context of globalization.*

*The scientific novelty consists in determining key priorities for the strategic management of the development of agricultural enterprises in Ukraine in the context of globalization and forming a model of sustainable development of the agricultural sector of Ukraine in the context of globalization.*

*Conclusions. Globalization creates significant challenges for the Ukrainian agrarian sector, in particular, dependence on international markets, the need to comply with international standards and*

*adaptation to climate change. At the same time, globalization opens up new opportunities, such as expanding export potential, technological modernization and development of logistics infrastructure.*

*The current conditions for the functioning of the agrarian sector depend on global processes and determine the following priorities for strategic management of the development of agrarian enterprises in Ukraine: ensuring food security, integration into global supply chains, environmental sustainability and adaptation to climate change, ensuring competitiveness.*

*Sustainable development involves the introduction of environmentally friendly technologies, organic farming, rational use of natural resources and adaptation to climate change. This approach ensures the long-term viability of the agricultural sector. Active state participation is important for the successful implementation of innovations, diversification and ensuring sustainable development. This includes the development of support programs, investment incentives, infrastructure development and simplification of regulatory procedures.*

*Cooperation with international organizations and integration into global supply chains help to gain access to new markets, technical support and investments. The success of the Ukrainian agricultural sector in the context of globalization depends on a combination of innovation, diversification, environmental sustainability, effective resource management and state support.*

**Keywords:** *globalization of the agricultural sector; martial law; sustainable development; features of state management of the agricultural sector; food security; strategic management.*

**Постановка проблеми.** Сучасний аграрний сектор України є однією з ключових ланок національної економіки, особливо в умовах геополітичної нестабільності та тривалого військового конфлікту. З огляду на стрімкі глобалізаційні процеси, українські сільськогосподарські підприємства стикаються з численними викликами. Водночас, глобалізація відкриває нові можливості для розвитку. У світлі змін міжнародного економічного середовища аграрний сектор України демонструє потенціал до адаптації та інтеграції у світові ринки як стабільний і конкурентоспроможний постачальник продовольства.

Глобалізація, виступаючи рушієм інновацій та модернізації, сприяє диверсифікації ринків збуту, підвищенню ефективності виробництва та зміцненню експортного потенціалу. Проте ці переваги супроводжуються значними викликами: потребою відповідності міжнародним стандартам, модернізацією технологій, адаптацією до змін клімату та забезпеченням сталого розвитку. У цьому контексті постає необхідність впровадження ефективних управлінських стратегій, активного використання новітніх технологій, розширення кооперації між малими та середніми підприємствами та посилення ролі державної підтримки.

У статті досліджується взаємозв'язок глобалізаційних змін та функціонування аграрного сектору України, зокрема особливості адаптації підприємств до нових умов, інтеграція в міжнародні ринки та посилення конкурентоспроможності. Аналізуються фактори, що визначають успіх у цих процесах, а також шляхи досягнення сталого розвитку, враховуючи поточні геополітичні виклики.

Дослідження спрямоване на визначення ефективних стратегій розвитку українських аграрних підприємств у сучасному глобалізованому середовищі.

Одним із ключових аспектів успіху українського аграрного сектору в умовах глобалізації є здатність ефективно конкурувати на світовому продовольчому ринку. Висока конкуренція вимагає від підприємств відповідності міжнародним стандартам якості, впровадження інноваційних технологій та формування стійких позицій у ланцюгах постачання. У цьому процесі важливу роль відіграють органи державної влади, які повинні забезпечити створення сприятливого регуляторного середовища, стимулювати інвестиції, підтримувати експортну діяльність та сприяти інтеграції до глобальних торгівельних платформ. Зокрема, реалізація державних програм підтримки, зниження бюрократичних бар'єрів та сприяння розвитку інфраструктури є невід'ємними елементами зміцнення позицій українського аграрного сектору на світовій арені.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням впливу глобалізації на аграрний сектор присвячена низка наукових досліджень. Серед українських авторів слід відзначити роботи: П. Шестакової [3], В. Карпа [2], Ю. Лупенка, Н. Патики [6], Н. Горбаль, О. [8], Шубравської [9], А. Тараненка, В. Голян, В. Федулова, В. Андрійчука, Н. Богацької та ін., що стосуються питань конкурентоздатності, залежності від глобальних процесів, впровадженню інновацій тощо.

Серед іноземних авторів питання впливу глобалізації на агропромисловий комплекс досліджували Jeffrey Sachs, John W. McArthur [4], Philip McMichael [7] та інші.

**Метою цього дослідження** є дослідження негативних та позитивних аспектів глобалізації, які впливають на функціонування сільськогосподарських підприємств України. Визначення ключових пріоритетів стратегічного управління в умовах глобалізації. Визначення ключових пріоритетів стратегічного управління розвитком аграрного сектору в умовах глобалізації.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань: визначення позитивних та негативних аспектів глобалізації для аграрного сектору України; визначення основних факторів, що в перспективі можуть забезпечити сталий розвиток аграрного сектору України; виявлення ключових напрямків стратегічного управління розвитком аграрного сектору України; розроблення рекомендацій щодо адаптації аграрного сектору України до глобальних змін та забезпечення його конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** Під впливом глобалізації у сільськогосподарському секторі кожної країни, в тому числі й України, відбуваються докорінні зміни, які необхідно враховувати для побудови стійкої та конкурентоспроможної економіки. Ці зміни характеризуються як позитивними так і негативними аспектами.

За даними Держстату, сільське, лісове та рибне господарство України у 2022 році сформувало 8,6 відсотка валового внутрішнього продукту держави, а частка продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції у товарному експорті з

України становила 53 відсотки. У загальному обсязі капітальних інвестицій частка підприємств сільського, лісового та рибного господарства і виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів у 2022 році становила 20 відсотків. На початок 2022 року понад 30 відсотків населення України проживало у сільській місцевості та 17,2 відсотка населення країни віком 15-70 років було зайняте у сільському, лісовому та рибному господарстві. Частка орних земель у загальній території країни становить понад 50 відсотків. Ці умови роблять Україну унікальною з точки зору аграрного потенціалу [1].

Тенденція до зростання частки продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції в структурі товарного експорту зберіглась і в 2023 році та за даними Держмитслужби [2] склала понад 60%.

Наведена інформація про те, що частка продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції у товарному експорті з України становила 53 відсотки у 2022 році та зросла до 60 відсотків у 2023 році яскраво демонструє залежність та прямий вплив на вітчизняний агросектор глобалізації.

Як зазначено у Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року «Аграрний сектор України ефективно інтегрувався у світову продовольчу систему і відіграє важливу роль для покращення соціально-економічної ситуації та забезпечення продовольчої безпеки держави і глобальних продовольчих ринків» [1].

Слід погодитися з думкою Карп В.С., що Україна, як один з провідних експортерів зерна, стала залежною від цін на міжнародних ринках. Глобальні економічні кризи чи зміна політики імпортерів можуть суттєво вплинути на дохідність українських аграріїв. Аграрний бізнес має враховувати можливі ризики та постійно працювати над удосконаленням методів господарювання, зокрема через призму диверсифікації [3]. Водночас, інтеграція до міжнародних організацій допомагає пом'якшити ці ризики, забезпечуючи доступ до технічної допомоги та інвестицій [4].

Подібну думку, в контексті дослідження країн, що розвиваються та мають переважно аграрну економіку, висловлював Джеффри Сакс (Jeffrey Sachs). Зокрема він наголошує, що глобалізація відкриває нові ринки, але також створює виклики для фермерів у бідних країнах через конкурентний тиск [5].

Політичні ризики, продовольчі кризи та військові конфлікти значним чином впливають на функціонування агросектору в цілому. Зокрема, коливання валютного курсу та цін, нестабільність на фінансових ринках зумовлюють труднощі у плануванні довгострокових інвестицій. До прикладу, як зазначає Національний інститут стратегічних досліджень, війна в Україні спричинила дестабілізацію продовольчих ланцюгів і підвищення цін на зернові. Проте адаптивність українських аграріїв дозволяє підтримувати виробництво на високому рівні, зокрема, завдяки впровадженню інновацій та відновленню внутрішньої інфраструктури [13].

Ще одним із викликів, які постають внаслідок глобалізації перед агросектором є посилення конкурентного середовища. Як вказує П.Ю. Шестакова, глобалізація сприяє відкриттю нових ринків для експорту сільськогосподарської продукції. Водночас це підвищує конкуренцію, оскільки українські виробники змушені змагатися з міжнародними агрохолдингами. Позитивним прикладом є вихід українського зерна на ринки ЄС, проте це вимагає дотримання жорстких стандартів якості продукції [4].

В контексті негативного впливу глобалізації на аграрний сектор країни індійська активістка і науковиця Вандана Шива (Vandana Shiva) вказує на такі негативні аспекти глобалізації в сільському господарстві як монополізація насіння, використання ГМО, і вплив міжнародних корпорацій на місцеве фермерство [6].

Зазначені аспекти демонструють також наявність ризиків та загроз для вітчизняного аграрного сектору, який все більше орієнтується на виробництво та постачання продукції на глобальні ринки.

Варто наголосити, що глобалізація створює для аграрного сектору економіки України низку переваг та можливостей.

Однією із найбільших переваг глобалізації є технологічна модернізація. Як відзначають Ю.О. Лупенко та Н.І. Патица, глобалізація стимулює впровадження інновацій в аграрному секторі. Українські фермери активно інтегрують сучасні технології, такі як системи точного землеробства, які сприяють підвищенню врожайності та зменшенню витрат на ресурси [7].

Про зазначену перевагу глобалізації також зазначає Філіп МакМайкл (Philip McMichael) у своїй книзі «Development and Social Change: A Global Perspective», вказуючи на те, що розвиток ідеї глобалізації трансформує аграрні системи, особливо в країнах, що розвиваються, надаючи їм рис технологічності та ефективності [8]. На його думку безпосереднім ініціатором трансформації аграрної системи країни, наприклад перехід від ручного обробітку до механізованого, якраз і є процеси глобалізації.

Технології точного землеробства, автоматизація виробничих процесів та використання даних супутникового моніторингу можуть значно підвищити продуктивність і стійкість до ризиків.

Процеси глобалізації сприятливим чином впливають на диверсифікацію експорту. Зокрема, глобалізація відкриває можливості для експорту не тільки зерна, а й переробленої продукції з високою доданою вартістю. Це зменшує залежність від традиційних товарів і дає можливість виходу на нішеві ринки [9].

В аспекті вказаного, Шубравська О. зазначає, що Україна має можливість розширити частку на ринках ЄС та Азії, орієнтуючись на виробництво органічної продукції та продуктів із високою доданою вартістю [10]. Разом з тим, потрібно пам'ятати про глобальні вимоги до екологічної відповідальності, які змушують українських виробників адаптуватися до нових стандартів. Звісно, це сприяє переходу до органічного землеробства та впровадження екологічно чистих

практик. Але зазначене вимагає також зусиль від держави в аспекті створення умов для стійкого переходу агровиробників до нових технологій господарювання [11].

Процес вирощування органічної продукції надзвичайно залежний від кліматичних умов. Саме тому, одним із глобальних викликів для аграрних підприємств є стрімкі зміни клімату. Глобальне потепління та часті екстремальні погодні явища змінюють умови для вирощування сільськогосподарських культур. Як зазначено у дослідженні Національного інституту стратегічних досліджень, підвищення температури та зниження рівня опадів в Україні призводять до деградації ґрунтів і зниження врожайності. Необхідні інвестиції у стійкі агротехнології та зрошувальні системи, а також адаптація до змін клімату через державні програми [12].

Беззаперечною перевагою, яку відкриває глобалізація є розвиток логістики. Глобалізація стимулює покращення транспортної інфраструктури, що є критичним для зменшення витрат на доставку продукції до міжнародних ринків [8].

Варто відмітити, що внаслідок широкомасштабного військового вторгнення, українська логістика значним чином зруйнована, а дефіцит енергоресурсів значно ускладнюють роботу виробників. Ці аспекти були висвітлені у звітах Національного інституту стратегічних досліджень [12].

Виходячи із проаналізованих вище переваг та загроз глобалізації для аграрного сектору, вважаємо за потрібне сформулювати основні стратегічні напрямки, на основі яких має будуватися державна політика розбудови агропромислового комплексу. Вважаємо, що саме ці ключові стратегії можуть забезпечити конкурентоспроможність українських аграрних підприємств в умовах глобалізації.

На нашу думку центральними для адаптації до глобальних змін мають бути інноваційні підходи господарювання в аграрному секторі. Погоджуємося з думкою Прокопишина О., Полегенької М., Жидовської Н., які зазначають, що впровадження сучасних технологій, таких як точне землеробство, біотехнології та автоматизація, дозволяють оптимізувати виробничі процеси і підвищити ефективність. Інноваційні програми повинні враховувати використання як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів для впровадження нововведень, включаючи інтерактивні мережеві моделі співпраці, зокрема, інноваційні ваучери для проведення досліджень в рамках співпраці агробізнесу з науковими установами та закладами вищої освіти [14].

Саме тому, основні зусилля уряду в сфері розвитку агробізнесу мають бути спрямовані на формування умов та можливостей для впровадження інноваційних рішень в аграрному секторі через розробку та реалізацію цільових програм.

Формування інноваційного аграрного сектору неможливе без застосування сучасних технологій господарювання. Сучасні технології дозволяють ефективніше використовувати ресурси і покращувати якість продукції. Наприклад, технології

дистанційного зондування землі, цифрові платформи для обміну інформацією та блокчейн для відстеження походження продукції активно впроваджуються в провідних країнах і можуть бути інтегровані в український агросектор [15].

В контексті зазначеного критично важливою є державна підтримка. Програми компенсації витрат на меліоративні системи, модернізацію інфраструктури та підтримку фермерів, зокрема сімейних господарств, допоможуть знизити ризики, що створюються глобалізаційними процесами та стимулювати розвиток галузі. Наприклад, Постановою Кабінету Міністрів України від 11.10.2021 №1070 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання державної підтримки сільськогосподарським товаровиробникам, які використовують меліоровані землі, та організаціям водокористувачів» врегульовано порядок надання дотацій на зрошувальні системи та передбачено безповоротну компенсацію у розмірі до 25% вартості витрат, здійснених відповідно до проектно-кошторисної документації [16].

Наступним стратегічним напрямком побудови потужного аграрного сектору, який вирізнятиметься стійкістю в умовах глобалізації має бути робота над диверсифікацією виробництва. Як зазначалось вище, на сьогодні український аграрний сектор є низькодиверсифікованим та вирізняється виробництвом великого обсягу сировини. В таких умовах агровиробники та держава в цілому стають вразливими від коливання цін, порушень в логістиці тощо. Саме зазначені негативні наслідки низької диверсифікації відчув на собі аграрний сектор України після початку широкомасштабної війни у 2022 році.

Диверсифікація забезпечує гнучкість і стійкість підприємств до зовнішніх змін, таких як коливання цін на окремі культури або кліматичні ризики. Це може включати впровадження багатокультурного землеробства, розширення переробних потужностей і розвитку несільськогосподарських видів діяльності. Українські вчені, зокрема С. Нікітченко, В. Андрійчук, Н. Богацька, наголошують на необхідності створення організаційно-економічних засад для диверсифікації аграрних підприємств [17].

Держава має працювати у напрямку зменшення залежності від кількох основних товарів, таких як зерно та олія, через розвиток виробництва додаткової вартості, наприклад, переробленої продукції.

Слід відзначити також такий надзвичайно важливий напрямок розвитку агросектору, що полягає у кооперації між малими та середніми підприємствами. Кооперація сприяє об'єднанню ресурсів і зниженню витрат, забезпечуючи доступ до ринків і нових технологій. Створення кластерів або аграрних кооперативів може знизити ризики і підвищити конкурентоспроможність, особливо для малих виробників. Цей підхід є ефективним у країнах ЄС і заслуговує на активне впровадження в Україні.

Кооперація між малими та середніми підприємствами сприяє зменшенню витрат на логістику, поліпшенню доступу до кредитування та укріпленню позицій на ринку. Кооперативна модель дозволяє об'єднувати зусилля для участі в міжнародних тендерах і спільному використанні інноваційних технологій [11].

Таким чином, підсумовуючи вказані вище стратегічні напрямки розвитку в умовах глобалізації, слід відзначити, що українські аграрні підприємства мають значний потенціал для адаптації до викликів глобалізації. Комбінація інновацій, диверсифікації, технологічного розвитку та кооперації може стати основою для їхнього довгострокового успіху. Проте, слід також враховувати, що успішність та стійка конкурентоспроможність національних агротоваровиробників можлива лише в умовах сталого розвитку (рис. 1).



**Рис. 1. Модель забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України**

*Джерело: створено авторами*

Сталий розвиток відіграє дедалі важливішу роль у глобальній агропромисловості, особливо в контексті екологічних викликів та зростанні попиту на продукцію, яка відповідає принципам екологічної стійкості. Для України цей підхід може стати не лише засобом збереження природних ресурсів, а й конкурентною перевагою на міжнародних ринках.

Глобальні тенденції свідчать, що споживачі все більше цінують екологічно чисті продукти, що відповідають принципам сталого господарювання. Наприклад, застосування органічного землеробства та екологічно чистих технологій дозволяє українським виробникам отримувати сертифікати, які забезпечують доступ до

преміальних сегментів ринку ЄС і США. Як зазначає Ольга Міщенко, ключем до сталого розвитку є гармонізація економічних, соціальних та екологічних інтересів агропромислового сектору [18].

Сільське господарство, орієнтоване на сталість, передбачає раціональне використання природних ресурсів, впровадження методів збереження ґрунтів і зменшення впливу на довкілля. За даними Котлярової Т., представленими на платформі Biofield, екологічна стійкість формує довгострокову життєздатність фермерських господарств і сприяє адаптації до зміни клімату [19]. Це включає перехід на органічні технології, зменшення викидів CO<sub>2</sub> та скорочення використання хімічних добрив.

Таким чином, для розвитку значного потенціалу, яким володіє український аграрний сектор, потребує активного впровадження політика інтеграції принципів сталого розвитку в аграрне виробництво. Для досягнення цієї мети необхідно розширювати використання екологічно дружніх технологій, інвестувати у розвиток органічного землеробства, створювати та підтримувати партнерства між державою та бізнесом для просування сталих практик. У перспективі це дозволить українським аграріям не лише зберегти природні ресурси, а й зайняти провідні позиції на міжнародних ринках.

Екологічна стійкість та адаптація до змін клімату як ключовий напрямок стратегічного управління розвитком аграрного сектору забезпечить здатність вітчизняних агропідприємств зберегти позиції на глобальному ринку органічної продукції та, в перспективі, наростити обсяги виробництва та постачання такої продукції як на внутрішній так і на зовнішній ринки. Про перспективність цього напрямку свідчить дослідження Precedent Research, згідно з яким ринок органічної продукції у найближчі 10 років більше ніж в 3 рази [20].

Варто відзначити, що зазначені заходи крім посилення позицій вітчизняного агросектора в глобальному вимірі також дадуть можливість забезпечити продовольчу безпеку країни через призму стійкості місцевих аграрних практик в умовах глобалізованих ринків. В цьому контексті, уряду важливо збалансувати вплив глобалізації на зміну в структурі землекористування, екологічні аспекти та інтенсивність сільськогосподарського виробництва за рахунок вжиття заходів регуляторного та фінансового впливу на учасників аграрного ринку.

В умовах сучасного глобального аграрного ринку як товаровиробники так і держава мають вживати спільних заходів з просування власної продукції та утримання позицій на світових ринках. У зв'язку з цим, важливим елементом успіху для аграрних підприємств є ефективне просування продукції на міжнародних ринках із застосуванням таких інструментів як маркетингові комунікації за підтримки уряду та профільних організацій і установ. Зокрема, активне формування та просування бренду «український продукт» для полегшення ідентифікації та промоції перед потенційними покупцями. В тому числі через формування стійкої асоціації між продукцією українського походження та такими

характеристиками продукції як екологічність, якість, унікальність тощо. Такий же підхід повинен застосовуватись і на регіональному рівні.

Підтвердженням актуальності зазначеного є, наприклад, Рішення Одеської обласної ради від 12.12.2024 р №737-VIII «Про затвердження бренд-концепції та айдентики Одеської області» [21]. Зокрема у пояснювальній записці до проекту рішення Про затвердження бренд-концепції та айдентики Одеської області зазначалось, що прийняття офіційної айдентики має стратегічне значення оскільки «Прийняття офіційної айдентики – це важливий інструмент для підсилення регіонального потенціалу у післявоєнний період, який допоможе області стати конкурентоспроможною на глобальному рівні.», а основною метою визначено «Сформувати впізнаваний бренд регіону, який сприятиме економічному відновленню» шляхом «впровадження в усі сфери діяльності області, а саме інтегрувати елементи айдентики в маркетингові компанії» [22].

Успішним прикладом просування продовольства українського походження на глобальному ринку можна вважати програму «Grain from Ukraine», яка дозволяє ідентифікувати Україну як глобального постачальника продовольства та гаранта продовольчої безпеки у світі [23].

У зв'язку із зазначеним, надзвичайно важливою є міжнародна співпраця. Українські аграрії активно інтегруються в міжнародні програми та партнерства. Наприклад, співпраця з міжнародними організаціями допомагає виводити продукцію на нові ринки. Такі програми включають навчання, підтримку сертифікації та розширення ланцюжків доданої вартості. Це особливо важливо для малих і середніх підприємств, які не мають достатньо ресурсів для самостійного освоєння іноземних ринків.

Стратегічне управління дозволяє ефективно вирішувати проблеми, що постають перед аграрним сектором в умовах глобалізації та вибудовувати стійке до зовнішніх та внутрішніх потрясінь аграрне виробництво.

Враховуючи проаналізовані вище позитивні та негативні фактори глобалізації, оцінюючи фактори сталого розвитку аграрного сектору, можливо зробити висновок, що ключовими пріоритетами стратегічного управління розвитком аграрного сектору в умовах глобалізації є забезпечення продовольчої безпеки, інтеграція до глобальних ланцюгів постачання, екологічна стійкість та адаптація до змін клімату, забезпечення конкурентоспроможності (рис. 2).



**Рис. 2. Ключові пріоритети стратегічного управління в умовах глобалізації**

*Джерело: створено авторами*

**Висновки.** Глобалізація створює значні виклики для українського аграрного сектору, зокрема залежність від міжнародних ринків, необхідність дотримання міжнародних стандартів і адаптація до кліматичних змін. Водночас глобалізація відкриває нові можливості, як-от розширення експортного потенціалу, технологічна модернізація та розвиток логістичної інфраструктури.

Сучасні умови функціонування аграрного сектору залежні від глобальних процесів та визначають такі пріоритети стратегічного управління розвитком аграрних підприємств України: забезпечення продовольчої безпеки, інтеграція до глобальних ланцюгів постачання, екологічна стійкість та адаптація до змін клімату, забезпечення конкурентоспроможності.

Сталий розвиток передбачає впровадження екологічно чистих технологій, органічне землеробство, раціональне використання природних ресурсів і адаптацію до змін клімату. Цей підхід забезпечує довгострокову життєздатність аграрного сектору. Для успішного впровадження інновацій, диверсифікації та забезпечення сталого розвитку важлива активна участь держави. Це включає розробку програм підтримки, стимулювання інвестицій, розвиток інфраструктури та спрощення регуляторних процедур.

Інновації є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Впровадження технологій точного землеробства, автоматизація виробничих процесів і цифровізація допомагають оптимізувати ресурси, підвищити врожайність та знизити витрати.

Диверсифікація є стратегічно важливим напрямом для зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від окремих культур або ринків. Перехід до виробництва продукції з високою доданою вартістю, як-от органічна та перероблена продукція, сприятиме зміцненню позицій на міжнародних ринках.

Співпраця з міжнародними організаціями та інтеграція в глобальні ланцюги постачання допомагають отримувати доступ до нових ринків, технічної підтримки та інвестицій. Успіх українського аграрного сектору в умовах глобалізації залежить від поєднання інновацій, диверсифікації, екологічної стійкості, ефективного управління ресурсами та державної підтримки.

### Список використаних джерел

1. 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: <http://surl.li/vgjfw>
2. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/dimensions>.
3. Карп В. С. Виклики і загрози у сучасному міжнародному бізнесі. *Міжнародні відносини. Сер. Економічні науки*. 2018. №12. URL: <http://surl.li/fjhasm>
4. Шестакова П. Ю., Ожелевська Т. С. Аграрний ринок України в умовах євроінтеграції. *Молодий вчений*. 2018. № 3(2). С. 720 -722.
5. Sachs J. D., McArthur J. W. Agriculture, Aid and Economic Growth in Africa. 2018. URL: <http://surl.li/bonsup>
6. Vandana Shiva. Future of Food : Dictatorship or Democracy? 2014. URL: <http://surl.li/dnxrmh>
7. Лупенко Ю. О., Патица Н. І. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності України на світових ринках сільськогосподарської продукції. *Агросвіт*. 2019. №11. С. 16-23. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2019/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2019/4.pdf)
8. McMichael P. Development and Social Change : A Global Perspective. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press, 1996. 346 p. URL: <https://books.google.sh/books?id=szosr37Rs2oC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
9. Горбаль Н. І., Микитин О. З., Михальков М. О. Розвиток агропромисловості України в умовах Євроінтеграції. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. № 1(2). С. 78-86. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jun/21871/st9.pdf>
10. Шубравська О. В. Розвиток аграрного господарювання України на засадах економічної сталості. *Економіка і прогнозування*. 2014. № 2. С. 62-72.
11. Степанова В. І. Тенденції розвитку інституційної політики держави щодо підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України в умовах глобалізації. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 2(35). С. 40-47. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/272> \
12. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін. URL: <http://surl.li/pctwwg> (дата звернення: 06.12.2024).
13. Аграрний сектор України у 2023 році : складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. 2023. URL: <http://surl.li/uktauu> .
14. Прокопишин О., Полегенька М., Жидовська Н. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період. *Вісник Львівського*

національного університету природокористування. *Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 33-37. URL: <http://surl.li/ukeloz>

15. Мельничук А. Б. Інновації як провідний фактор розвитку аграрної сфери в умовах глобалізації. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 174-178 URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/30.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/30.pdf)

16. Ключові політики та заходи для підтримки аграрного сектору України в умовах воєнного стану. 2023. URL: <http://surl.li/tghxgo>

17. Нікітченко С. Диверсифікація як стратегія сталого розвитку аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, №4. С. 58-67. URL: <http://surl.li/mzlnki>

18. Михайленко О. Г. Сталий розвиток сільського господарства: теоретичні аспекти. *Вісник Дніпропетровського Університету. Сер. Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2015. № 7. С. 48-57. URL: [https://www.researchgate.net/publication/322469854\\_Stalij\\_rozvitok\\_silskogo\\_gospodarstva\\_teoretichni\\_aspekti](https://www.researchgate.net/publication/322469854_Stalij_rozvitok_silskogo_gospodarstva_teoretichni_aspekti)

19. Котлярова Т. Розробка політики та дотримання екологічних вимог у стійкому сільському господарстві. 2024. URL: <http://surl.li/hejxed>

20. Organic Food Market Size Expected to Reach USD 658.38 Bn by 2034. URL: <http://surl.li/tblzja>

21. Про затвердження бренд-концепції та айдентики Одеської області : рішення Одеської обласної ради від 12.12.2024 р. №737-VIII. URL: <https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/737-VIII.pdf>

22. Про затвердження бренд-концепції та айдентики Одеської області : пояснювальна записка до проєкту рішення. URL: <http://surl.li/gxlrrq>

23. Загроза продовольчій безпеці світу. URL: <https://mfa.gov.ua/protidiya-agresiyi-rf/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu>

## References

1. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 15.11.2024 No. 1163-r. *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 plan of measures for its implementation in 2025-2027*. <http://surl.li/vgjfw>

2. Official website of the State Customs Service of Ukraine. <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/dimensions>

3. Karp, V. S. (2018). Challenges and threats in modern international business. *International relations. Economic Sciences*, 12. <http://surl.li/fjhasm>

4. Shestakova, P. Yu., & Ozhelevska, T. S. (2018). The agricultural market of Ukraine in the context of European integration. *Young Scientist*, 3(2), 720-722

5. Sachs J., D., McArthur J. W. (2018). Agriculture, Aid and Economic Growth in Africa. <http://surl.li/bonsup>

6. Vandana Shiva. (2014). Future of Food: Dictatorship or Democracy? <http://surl.li/dnxrmh>
7. Lupenko, Yu. O., & Patyka, N. I. (2019). The role of innovation in ensuring the competitiveness of Ukraine in world agricultural markets. *Agrosvit*, 11, 16-23. [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2019/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2019/4.pdf)
8. McMichael, P. (1996). *Development and Social Change: A Global Perspective*. Thousand Oaks, California. Pine Forge Press. <https://books.google.sh/books?id=szosr37Rs2oC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
9. Horbal, N. I., Mykytyn, O. Z., & Mykhalkov, M. O. (2020). Development of the agricultural industry of Ukraine in the context of European integration. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, 1(2), 78-86. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jun/21871/st9.pdf>
10. Shubravskaya, O. V. (2014). Development of agricultural management of Ukraine on the basis of economic sustainability. *Economics and forecasting*, 2, 62-72.
11. Stepanova, V. I. (2017). Trends in the development of the state's institutional policy to increase the competitiveness of the agricultural sector of Ukraine in the context of globalization. *Sustainable Economic Development*, 2 (35), 40-47. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/272>
12. Prospects for the development of the agricultural sector of Ukraine in the context of climate change. <http://surl.li/pctwwg>
13. The agricultural sector of Ukraine in 2023: components of sustainability, problems and future tasks. (2023). <http://surl.li/uktauu>
14. Prokopyshyn, O., Polegenka, M., & Zhydovska, N. (2023). Innovative strategies for the development of agribusiness in Ukraine in the post-war period. Bulletin of the Lviv National University of Environmental Management. *Economics of the Agricultural Industry*, 30, 33-37 <http://surl.li/ukeloz>
15. Melnychuk, A. B. (2017). Innovation as a leading factor in the development of the agricultural sector in the context of globalization. *Economy and Society*, 8, 174-178. [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/30.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/30.pdf)
16. Key policies and measures to support the agricultural sector of Ukraine under martial law. (2023). <http://surl.li/tghxgo>.
17. Nikitchenko, S. (2022). Diversification as a strategy for sustainable development of agricultural enterprises. *Economic analysis*, 32, 4, 58-67. <http://surl.li/mzlnki>
18. Mykhailenko, O. G. (2015). Sustainable development of agriculture: theoretical aspects. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. World economy and international economic relations*, 7, 48-57. [https://www.researchgate.net/publication/322469854\\_Stalij\\_rozvitok\\_silskogo\\_gospodarstva\\_teoreticni\\_aspekti](https://www.researchgate.net/publication/322469854_Stalij_rozvitok_silskogo_gospodarstva_teoreticni_aspekti)

19. Kotlyarova, T. (2024). Policy development and compliance with environmental requirements in sustainable agriculture. <http://surl.li/hejxed>.

20. Organic Food Market Size Expected to Reach USD 658.38 Bn by 2034. (2024, august 22). <http://surl.li/tblzja>

21. Decision of the Odessa Regional Council №737-VIII (2024, december 12). *On approval of the brand concept and identity of the Odessa region*. <https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/737-VIII.pdf>.

22. Explanatory note to the draft decision. *On approval of the brand concept and identity of the Odessa region*. <http://surl.li/gxlrrq> (date of application: 12.12.2024).

23. Threat to world food security. <https://mfa.gov.ua/protidiya-agresiyi-rf/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu> (date of application: 06.12.2024).

***Надходження рукопису до журналу: 29.11.2024***

***Прийнято до друку рукопис після рецензування: 12.12.2024***

***Дата публікації: 26.12.2024***

УДК 338.24:005.35

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.10>

**Оксана Фротер,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID 0000-0002-6770-9618  
[oksana-froter@ukr.net](mailto:oksana-froter@ukr.net)

**Алла Осіпова,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри економіки  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID 0000-0002-5330-3676  
[1207alla@ukr.net](mailto:1207alla@ukr.net)

**Алла Ревуцька,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID 0000-0003-3959-2739  
[revutskaya.alla@ukr.net](mailto:revutskaya.alla@ukr.net)

## СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### Анотація

*У статті досліджено стратегії розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу в умовах невизначеності. Проаналізовано ключові підходи до впровадження соціальної відповідальності, визначено основні виклики та можливості для аграрного сектору, а також запропоновано практичні рекомендації для підвищення ефективності реалізації соціально відповідальних ініціатив. Метою статті є аналіз розвитку та впровадження стратегій соціальної відповідальності аграрного бізнесу в Україні з акцентом на забезпечення стабільності та сталого розвитку аграрного сектору в умовах воєнного стану. Дослідження спрямоване на визначення практичних заходів, необхідних для підтримки аграрних підприємств, відновлення соціально-економічного потенціалу сільських територій та зміцнення економіки країни в умовах невизначеності. Наукова новизна полягає у створенні цілісного підходу до інтеграції соціальної відповідальності в стратегічне управління аграрними підприємствами, враховуючи специфічні виклики, спричинені умовами воєнного стану в Україні. У статті запропоновано адаптивні стратегії соціальної відповідальності з акцентом на інноваційні підходи, зокрема впровадження «зелених» технологій, гармонізацію локальних та глобальних стандартів сталого розвитку, а також розробку заходів, спрямованих на вирішення кризових ситуацій. Крім того, у дослідженні пропонуються практичні інструменти для оцінювання*

ефективності соціально відповідальних ініціатив, зокрема використання збалансованої системи показників (BSC) та нефінансової звітності на основі міжнародних стандартів, таких як GRI та ISO 26000. Попри воєнні дії та економічну нестабільність, аграрний сектор України продемонстрував стійкість, зберігаючи значний внесок у продовольчу безпеку та соціально-економічну стабільність. Ефективне впровадження стратегій соціальної відповідальності аграрного бізнесу визначено ключовим фактором адаптації до кризових умов, забезпечення економічної ефективності та сприяння розвитку територіальних громад. У дослідженні визначено стратегії адаптації до кризових умов, впровадження інновацій, скорочення витрат і фокусування на вузьких ринкових сегментах як ключові для аграрних підприємств у подоланні викликів і підвищенні їхньої стійкості. Наголошено на важливості залучення стейкхолдерів, аналізу ризиків та інтеграції екологічних, економічних і соціальних пріоритетів у стратегічне планування. Акцентовано на тому, що систематичне застосування заходів соціальної відповідальності не лише зміцнює конкурентоспроможність українського агробізнесу, але й посилює його роль на міжнародних ринках, сприяючи досягненню цілей сталого розвитку та економічного відновлення.

**Ключові слова:** аграрний бізнес, соціальна відповідальність, стратегія, сталий розвиток, невизначеність, аграрний сектор, «зелені» технології, стейкхолдери.

**UDC 338.24:005.35**

**Oksana Froter,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Department of Economics,

Uman National University of Horticulture

ORCID 0000-0002-6770-9618

oksana-froter@ukr.net

**Alla Osipova,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Head of the Department of Economics,

Uman National University of Horticulture

ORCID 0000-0002-5330-3676

1207alla@ukr.net

**Alla Revutska,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Department of Economics,

Uman National University of Horticulture

ORCID 0000-0003-3959-2739

revutskaya.alla@ukr.net

## STRATEGIES OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF AGRARIAN BUSINESS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

### Abstract

*The article examines the strategies for the development of social responsibility of agricultural business in conditions of uncertainty. Key approaches to implementing social responsibility are analyzed, the main challenges and opportunities for the agricultural sector are identified, and practical recommendations are proposed to enhance the effectiveness of socially responsible initiatives.*

*The purpose of the article is to analyze the development and implementation of social responsibility strategies for agricultural businesses in Ukraine, with a focus on ensuring the stability and sustainable development of the agricultural sector under martial law conditions. The study aims to identify practical measures necessary to support agricultural enterprises, restore the socio-economic potential of rural areas, and strengthen the national economy in times of uncertainty.*

*The scientific novelty lies in the development of a comprehensive approach to integrating social responsibility into the strategic management of agricultural enterprises, considering the specific challenges posed by martial law in Ukraine. The article proposes adaptive strategies for social responsibility with an emphasis on innovative approaches, including the implementation of «green» technologies, the harmonization of local and global sustainability standards, and the development of crisis-response measures. Additionally, the study offers practical tools for assessing the effectiveness of socially responsible initiatives, such as the use of the Balanced Scorecard (BSC) and non-financial reporting based on international standards like GRI and ISO 26000.*

*Conclusions.* Despite the ongoing war and economic instability, Ukraine's agricultural sector has demonstrated resilience, maintaining a significant contribution to food security and socio-economic stability. The effective implementation of social responsibility strategies in agricultural business has been identified as a key factor in adapting to crisis conditions, ensuring economic efficiency, and supporting community development. The study highlights strategies such as crisis adaptation, innovation, cost reduction, and focusing on niche market segments as critical for agricultural enterprises to overcome challenges and enhance their resilience. The importance of stakeholder engagement, risk analysis, and the integration of environmental, economic, and social priorities into strategic planning is emphasized. Systematic implementation of social responsibility measures not only strengthens the competitiveness of Ukrainian agribusiness but also enhances its role in international markets, contributing to the achievement of sustainable development goals and economic recovery.

*Keywords:* agricultural business, social responsibility, strategy, sustainable development, uncertainty, agricultural sector, «green» technologies, stakeholders.

**Постановка проблеми.** Функціонування аграрних підприємств в Україні визначається потребою у стратегічному плануванні, що враховує особливості ресурсного потенціалу, соціально-економічні умови та виклики, пов'язані з воєнним станом. Стратегія виступає інтегруючим механізмом, що поєднує цілі підприємства з внутрішніми та зовнішніми факторами впливу. Ефективна стратегія соціальної відповідальності аграрного бізнесу повинна враховувати економічні пріоритети України через призму актуальних соціальних викликів, а також застосовувати адаптивні інструменти для забезпечення її реалізації в умовах невизначеності.

Стратегічний підхід до формування соціальної відповідальності аграрного бізнесу є визначальним фактором підвищення ефективності діяльності підприємств усіх рівнів, особливо в умовах війни, де соціальна відповідальність особистості та бізнесу відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості держави. Крім того, стратегія соціальної відповідальності аграрного бізнесу спрямована на зміцнення міжнародного іміджу України шляхом інтеграції економічних, соціальних та екологічних показників до світових стандартів. Враховуючи, що аграрний сектор залишається одним із ключових драйверів економіки, забезпечуючи стабільні фінансові результати навіть у складних умовах, його розвиток є пріоритетним напрямом національної стратегії, що підтверджується багатьма сучасними науковими дослідженнями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика соціальної відповідальності бізнесу залишається у фокусі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Зокрема Г. Боуен, І. Ворончак, А. Колот, О. Охріменко, М. Саприкіна, О. Серікова, М. Фрідман та інші досліджували базові концептуальні засади формування і розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Окремі науковці, зокрема О. Грішнова, О. Лазаренко, Н. Сіренко, вивчали її роль у стимулюванні інноваційного розвитку держави.

У контексті аграрного сектору дослідження проводили І. Крюкова, Т. Лункіна, В. Шебаніна. Питання окремих аспектів соціальної відповідальності аграрного бізнесу, зокрема екологічної компоненти, висвітлено у роботах О. Вишневської та О. Котикової. Інституційні трансформації в аграрному секторі розглядають М. Малік, В. Мамчур, О. Шпикуляк, а Т. Герасименко й І. Новак аналізують інтеграцію суб'єктів інвестиційної діяльності з урахуванням принципів сталого розвитку.

Отримані результати досліджень створюють ґрунтовну основу для аналізу соціальної відповідальності аграрного бізнесу, проте сучасні виклики, спричинені воєнним станом, висувають нові вимоги до формування адаптивних стратегій. У контексті змін економічного середовища, необхідність інтеграції соціальної відповідальності у систему управління аграрними підприємствами стає критичною.

**Метою статті** є аналіз особливостей розробки та реалізації стратегій соціальної відповідальності аграрного бізнесу, спрямованих на забезпечення стійкості функціонування аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Це дозволить зосередити увагу на практичних заходах, які сприяють підтримці аграрних підприємств, відновленню соціально-економічного потенціалу сільських територій та зміцненню економіки країни в умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному бізнес-середовищі ключовою умовою успіху є інтеграція юридичної та соціальної відповідальності, що передбачає дотримання як національного та міжнародного законодавства, так і неформальних етичних норм, а також врахування очікувань місцевих громад.

Соціально відповідальний підхід до господарської діяльності включає добровільний внесок підприємств у розвиток суспільства у соціальній, економічній та екологічній сферах, що перевищує мінімальні законодавчі вимоги та базується на основній діяльності підприємства [1, с. 68].

На практиці соціальна відповідальність охоплює такі ключові аспекти: організаційне управління, трудові відносини, охорону навколишнього середовища, добросовісні бізнес-практики, захист прав споживачів і сприяння соціально-економічному розвитку. У мирний час корпоративні ініціативи, спрямовані на захист прав людини, впровадження екологічно чистих технологій, благодійні та інфраструктурні проекти, сприяли стабільному розвитку суб'єктів господарювання і планомірній реалізації стратегії сталого розвитку [2].

Однак, збройна агресія росії змусила аграрні підприємства України адаптувати свої моделі соціальної відповідальності до нових реалій. Це включає перегляд меж та форм господарської діяльності, трансформацію стратегічних фінансових, операційних і маркетингових планів із урахуванням актуальних викликів і пріоритетів. У рамках дослідження важливо підкреслити, що у таких умовах аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, відновленні соціальної інфраструктури та сприянні соціально-економічній стабільності сільських територій.

Стратегічний підхід до розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу України є перспективним напрямом побудови ефективної економіки України.

У сучасному контексті стратегія соціальної відповідальності аграрного бізнесу визначається як цілісний і систематичний комплекс заходів, заснований на детально опрацьованому плані, спрямованому на досягнення стратегічних соціальних, економічних та екологічних цілей. Вона охоплює просування прогресивних ініціатив, здатних стимулювати сталий розвиток, а також нейтралізацію або мінімізацію негативних впливів, які обмежують потенціал соціальної відповідальності в аграрній сфері. Формування такої стратегії передбачає інтеграцію цілей сталого розвитку з виробничими, інвестиційними та кадровими аспектами діяльності аграрних підприємств [3, с. 64].

Зміна макроекономічних умов та посилення глобальної економічної турбулентності створюють потребу в адаптації стратегії соціальної відповідальності до викликів сучасного середовища. Це включає врахування інтересів основних стейкхолдерів, серед яких громади, органи місцевого самоврядування, працівники та кінцеві споживачі. Таким чином, стратегія стає не лише інструментом досягнення економічної ефективності, а й засобом забезпечення соціальної згуртованості та довіри між бізнесом і суспільством.

Інституціоналізація соціальної відповідальності аграрного бізнесу вимагає впровадження передових практик корпоративного управління, що базуються на принципах прозорості, підзвітності та етичності. Зокрема, це стосується

запровадження соціальних інновацій, таких як розвиток «зелених» технологій, підтримка локальних ініціатив та створення робочих місць у сільських регіонах. Важливим елементом стратегічного планування є моніторинг і оцінка результатів впроваджених заходів, що дозволяє вчасно коригувати напрями дій та підвищувати їхню ефективність [4, с. 6].

Розробка національних рамок для сприяння соціальній відповідальності в аграрному секторі є критично важливою, оскільки вона сприяє забезпеченню конкурентоспроможності української сільськогосподарської продукції на міжнародних ринках. Водночас, ефективна реалізація локальних стратегій соціальної відповідальності зміцнює зв'язки між бізнесом та місцевими громадами, сприяючи економічному відновленню регіонів, постраждалих від воєнних дій, економічних чи соціальних криз. Такий підхід формує синергію між приватними ініціативами та державною політикою, створюючи передумови для побудови довгострокових партнерських відносин у контексті сталого розвитку.

Метою стратегії соціальної відповідальності аграрного бізнесу є аналіз об'єкта дослідження, формування місії з урахуванням інтересів ключових стейкхолдерів (держави, дослідницьких інституцій, громадських організацій, працівників, споживачів тощо) та визначення особливостей розвитку галузі, включаючи природно-кліматичні умови, сезонність і перспективні напрями. Головним завданням є врахування потреб зацікавлених сторін, що забезпечує узгодження соціальних і економічних інтересів.

Вибір стратегії базується на стратегічному аналізі (SWOT, PEST), залежно від прогнозного горизонту (короткострокова, середньострокова, довгострокова), з подальшим формуванням етапів реалізації та визначенням джерел фінансування (власні, залучені або бюджетні кошти). Критично важливим є моніторинг виконання стратегії, оцінка її впливу та коригування на основі показників ефективності. Особливу увагу слід приділити вирішенню проблем сільських територій, таких як низький рівень доходів населення, безробіття та занепад інфраструктури, що ускладнюють соціально-економічний розвиток [3, с. 64].

Аграрний сектор України зазнав значних трансформацій через вплив активних воєнних дій, що почалися у 2022 році, та змінили структуру і функціонування галузі. Кількість фермерських господарств скоротилася, але точні дані за 2024 рік потребують уточнення через обмежену доступність офіційної статистики. За експертними оцінками, в Україні функціонує близько 3,85 млн особистих селянських господарств, що зменшилося на 7,9 тис порівняно з 2023 роком і на 186,4 тис із 2017 року. Особисті селянські господарства виробляють значну частку сільськогосподарської продукції країни: 37% у рослинництві та 53% у тваринництві, і мають потенціал перетворення на сімейні ферми, як у розвинених країнах. Проте війна суттєво вплинула на виробничу активність: 25% домогосподарств скоротили або призупинили виробництво, а в прифронтових областях цей показник досяг 38% [5].

Незважаючи на ці виклики, український аграрний сектор демонструє високу стійкість: у 2023 році врожаї у 1,5-3 рази перевищили внутрішні потреби. Рівень безробіття, який у сільській місцевості історично перевищує показники міських територій (11,5% у 2021 році проти 10,1%), досяг піку в 2022 році (21,1%) через війну. У 2023 році спостерігалось зниження безробіття до 19,1%, а прогноз на 2024 рік передбачає його подальше скорочення до 16,5% завдяки відновленню економічної активності та адаптації ринку праці [5, 6].

Ефективна стратегія соціальної відповідальності повинна враховувати ці виклики, забезпечуючи сталий розвиток аграрного сектору та соціальну стабільність.

Реалізація соціальної відповідальності аграрного бізнесу в умовах невизначеності є важливим елементом підтримки стійкості аграрного сектору України. Збереження робочих місць, підтримка доходів працівників і адаптація до нових умов стали критичними завданнями для підприємств. За даними Національного банку України, скорочення ВВП у перші місяці війни досягло 44%, що суттєво вплинуло на добробут населення. Водночас впровадження соціально відповідальних програм дозволило мінімізувати негативні наслідки, забезпечуючи соціальну стабільність і зменшуючи економічні втрати [7].

Крім того, підприємства, у тому числі й аграрні, активно долучаються до фінансування гуманітарних ініціатив, допомоги внутрішньо переміщеним особам та відновлення інфраструктури, пошкодженої внаслідок бойових дій. Ці заходи сприяють зниженню соціальної напруги та забезпечують підґрунтя для економічного відновлення [8].

Дослідження свідчать, що підприємства, які інтегрували соціальну відповідальність у свої бізнес-моделі, демонструють вищу адаптивність у кризових умовах. Наприклад, завдяки впровадженню соціальних програм рівень економічної активності в деяких галузях зберігся на рівні 60-70% від довоєнних показників. Крім того, близько 30% великих підприємств реалізували програми підтримки внутрішньо переміщених осіб, що не лише сприяло вирішенню соціальних проблем, але й допомогло зберегти кваліфікований персонал [9, 10].

Таким чином, соціальна відповідальність аграрного бізнесу є важливим інструментом підтримки стійкості економіки в умовах невизначеності та сприяє ефективному вирішенню як соціальних, так і економічних викликів.

Розвиток аграрного сектору України повинен базуватися на принципах біоекономіки, що передбачає формування стратегії соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. Така стратегія має інтегрувати раціональне використання природних ресурсів, забезпечення продовольчої безпеки, підвищення рівня добробуту населення та досягнення сталого розвитку аграрного сектору (табл. 1).

Запровадження стратегії соціальної відповідальності на рівні суб'єктів аграрного бізнесу обумовлене специфікою господарювання та необхідністю

прийняття стратегічних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей. Рівень розвитку соціальної відповідальності залежить від обраного агропідприємством напрямку розвитку та його здатності інтегрувати соціальну відповідальність у загальну бізнес-стратегію.

Таблиця 1

### Стратегії розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу в сучасних умовах

Вид стратегії	Характеристика
«Обмеженого зростання»	Властива суб'єктам агробізнесу, що мають достатню ресурсну базу, сучасне технологічне оснащення та високий рівень управлінських компетенцій. Передбачає збереження стабільності, використання наявних можливостей для підтримки конкурентоспроможності та мінімізацію ризиків через ефективне управління ресурсами
«Зростання»	Це ключова стратегія розвитку аграрних підприємств, орієнтована на розширення ринків збуту, впровадження інноваційних технологій і переоснащення виробничих потужностей. Наразі включає адаптацію до глобальних ринкових трендів, таких як сталий розвиток і цифровізація виробничих процесів
«Скорочення»	Застосовується суб'єктами агробізнесу, що мають фінансові або економічні труднощі, які призводять до тимчасового зниження обсягів діяльності. Головним завданням є стабілізація ситуації через оптимізацію витрат, реструктуризацію боргів і пошук нових джерел фінансування
«Стабілізації»	Характерна для агроформувань, які демонструють стабільні економічні показники та прагнуть до сталого соціально-економічного розвитку. Включає підтримку поточного рівня виробництва, інвестиції в підвищення ефективності управління та реалізацію соціальних ініціатив для зміцнення зв'язків із громадами
«Мінімізації витрат»	Застосовується аграрними підприємствами, що прагнуть знизити собівартість продукції шляхом збільшення обсягів виробництва та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Наразі робиться акцент на екологічну ефективність, яка одночасно скорочує витрати та мінімізує вплив на довкілля
«Фокусування»	Передбачає орієнтацію суб'єктів агробізнесу на вузький ринковий сегмент, задовольняючи потреби окремих груп споживачів. Наразі також може включати спеціалізацію на продуктах із доданою вартістю, таких як органічні продукти або експортно-орієнтовані товари
«Диференціації»	Реалізується агропідприємствами, що прагнуть задовольнити унікальні потреби покупців, зокрема через екологізацію виробництва та підвищення якості сільськогосподарської продукції. Передбачає активну роботу з формуванням лояльності споживачів через використання сертифікації стандартів якості та екологічності
«Інновацій»	Спрямована на модернізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій і технічне переоснащення. Наразі також включає використання цифрових технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект та управління даними для підвищення ефективності та продуктивності
«Оперативного реагування»	Орієнтована на ефективну взаємодію суб'єктів агробізнесу з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами шляхом зворотного зв'язку. У сучасних умовах також охоплює швидке реагування на зміни ринкових умов, ризики та запити споживачів через адаптивне планування і гнучке управління ресурсами
«Адаптації до кризових умов»	Розроблена для агропідприємств, працюючих в умовах воєнних дій та пов'язаних з ними соціально-економічних викликів. Передбачає впровадження заходів із мінімізації ризиків, таких як диверсифікація джерел постачання, забезпечення продовольчої безпеки та створення резервів критично важливих ресурсів.

Джерело: авторська розробка

Проведений аналіз стратегій розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу показав, що більшість із них можуть бути успішно впроваджені, за винятком стратегії мінімізації витрат. Ця стратегія через акцент на суворій оптимізації ресурсів і скороченні витрат значно обмежує можливості реалізації соціальних ініціатив.

Для оцінки ефективності впровадження стратегій соціальної відповідальності аграрного бізнесу доцільно використовувати наступні показники:

- економічні: рівень витрат на соціально відповідальні заходи щодо загального бюджету підприємства, відсоток зростання доходів завдяки покращенню репутації чи експорту екологічно сертифікованої продукції;
- соціальні: кількість створених робочих місць, рівень задоволеності працівників, відсоток участі у програмах професійного розвитку;
- екологічні індикатори: зменшення викидів парникових газів, частка впроваджених «зелених» технологій у виробничому циклі.

Для забезпечення ефективного контролю за реалізацією стратегій соціальної відповідальності аграрного бізнесу пропонуємо використовувати кілька ключових інструментів. Одним із них є збалансована система показників (BSC), що дозволяє інтегрувати фінансові, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи всебічний підхід до оцінки ефективності. Важливим елементом є анкетування та опитування працівників, стейкхолдерів і місцевих громад, що враховуватиме їхню думку та оцінюватиме вплив впроваджених заходів на соціально-економічний розвиток. Також необхідно проводити регулярне нефінансове звітування, що відображає прогрес у досягненні цілей соціальної відповідальності та відповідає міжнародним стандартам, таким як GRI або ISO 26000. Ці інструменти допомагають підприємствам не лише відстежувати власні досягнення, але й корегувати стратегії для підвищення їхньої ефективності [9, 10].

Отже, розвиток соціальної відповідальності аграрного бізнесу на основі стратегічного підходу є обґрунтованим і перспективним, за умови чіткого формулювання цілей, визначення пріоритетних напрямів діяльності та врахування особливостей функціонування підприємства.

Таким чином, стратегії розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу включають адаптацію до кризових умов, впровадження інноваційних екологічних технологій, створення умов для розвитку сільських громад, забезпечення якості та безпечності харчових продуктів, а також підтримку місцевих ініціатив, спрямованих на зміцнення соціальної інфраструктури. У контексті сучасних викликів особливо актуальним є розроблення програм, що поєднують економічну ефективність підприємств із екологічною відповідальністю та соціальним партнерством. Такий підхід дозволить не лише забезпечити продовольчу безпеку України, але й підвищити конкурентоспроможність аграрного сектору на міжнародному ринку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким, чином ефективність впровадження стратегій соціальної відповідальності значною мірою залежить від чіткого дотримання основних етапів їх розробки, що сприяє підвищенню гнучкості управління аграрними підприємствами. Такий підхід дозволяє не лише адаптувати діяльність бізнес-структури до змінного середовища, але й створити оптимальні умови для ефективного виконання запланованих заходів. Важливим аспектом формування стратегій є визначення пріоритетних напрямків розвитку, що відповідають потребам громад та потенціалу підприємств. Крім того, необхідно акцентувати особливу увагу аналізу ризиків, властивих аграрній сфері, оскільки вони безпосередньо впливають на успішність реалізації соціально-відповідальних ініціатив.

**Напрями подальших досліджень** охоплюють удосконалення методологічного інструментарію для оцінки результативності впровадження соціальної відповідальності суб'єктами аграрного бізнесу, розроблення ефективних механізмів управління ризиками у цій сфері та визначення найбільш раціональних підходів до залучення місцевих громад і стейкхолдерів у процес стратегічного планування та реалізації ініціатив. Особливого значення набуває аналіз впливу таких стратегій на підвищення економічної стійкості аграрних підприємств, а також їхній вклад у регіональний розвиток, зміцнення соціальної інфраструктури та мінімізацію соціально-економічних наслідків воєнних дій та інших кризових явищ.

### Список використаних джерел

1. Ворончак І. О. Стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах російсько-української війни. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 68-76.
2. Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Настанова по соціальній відповідальності»  
URL:<https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/Стандарт%20ISO%2026000.pdf>.
3. Сіренко Н. М., Лункіна Т. І., Бурковська А. В. Стратегічний підхід до формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2020. № 10. С. 62-70. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202010062>.
4. Малік М. Й., Мамчур В. А., Шпикуляк О. Г. Інституціональне середовище та формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2017. № 12. С. 5-13.
5. Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні. URL: <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf>.
6. Очікування сільськогосподарських підприємств у III кварталі 2024 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL:

<https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-silskohospodarskykh-pidpryyemstv-u-iii-kvartali-2024-roku-shchodo>.

7. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v>.

8. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-rezume\\_vidpovidalna\\_povedinka\\_biznesu\\_v\\_chasi\\_viini\\_v\\_ukraini.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-rezume_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasi_viini_v_ukraini.pdf).

9. Лопашук, В. О., Равлюк, А. М., Присяжнюк, О. В. Сучасні концепції соціальної відповідальності як основа функціонування бізнесу в умовах глобальних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-02>.

10. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні : національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94-100. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>.

11. Герасименко Т. Вплив соціального інвестування бізнесу на розвиток суспільства: імплементація міжнародного досвіду в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2899/2823>.

### References

1. Voronchak, I. O. (2022). Stratehii sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Strategies of social responsibility of business in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsii*, 24, 68-76 [in Ukrainian].

2. Mizhnarodnyi standart ISO 26000: 2010. «Nastanovy shchodo sotsialnoi vidpovidalnosti» [International standard ISO 26000: 2010. "Guidelines for social responsibility"]. <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/Стандарт%20ISO%2026000.pdf> [in Ukrainian].

3. Sirenko, N. M., Lunkina, T. I. & Burkovska, A. V. (2020). Stratehichniy pidkhid do formuvannya sotsialnoi vidpovidalnosti sub'iektiv ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Strategic approach to the formation of social responsibility of agricultural sector entities in Ukraine]. *Ekonomika APK*, 10, 62-70. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202010062> [in Ukrainian].

4. Malik, M. Yo., Mamchur, V. A. & Shpykuliak, O. H. (2017). Instytutsionalne seredovyshe ta formuvannya sotsialnoi vidpovidalnosti ahrarnykh pidpryyemstv [Institutional environment and the formation of social responsibility of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, 12, 5-13 [in Ukrainian].

5. The impact of the war on the state of the agricultural sector in Ukraine. <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf> [in Ukrainian].

6. Expectations of agricultural enterprises in the III quarter of 2024 regarding the prospects for the development of their business activity. <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-silskohospodarskykh-pidpryyemstv-u-iii-kvartali-2024-roku-shchodo> [in Ukrainian].

7. Corporate Social Responsibility during War and Post-War Recovery. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v> [in Ukrainian].

8. Responsible Business Behavior in Times of War in Ukraine: A Contextual Study. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-rezyume\\_vidpovidalna\\_povedinka\\_biznesu\\_v\\_chasi\\_viini\\_v\\_ukraini.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-rezyume_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasi_viini_v_ukraini.pdf) [in Ukrainian].

9. Lopashchuk, V. O., Ravliuk, A. M., & Prysiazhniuk, O. V. (2024). Suchasni kontseptsii sotsialnoi vidpovidalnosti yak osnova funktsionuvannya biznesu v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Modern concepts of social responsibility as a basis for business functioning in the context of global challenges]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Ser. Ekonomika ta upravlinnia*, 14. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-02> [in Ukrainian].

10. Serikova, O. M. (2022). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny v Ukraini: natsionalnyi i hlobalnyi vymiry [Corporate social responsibility of business in the context of war in Ukraine: national and global dimensions]. *Biznes Inform*, 6, 94-100. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100> [in Ukrainian].

11. Herasymenko, T. (2023). Vplyv sotsialnoho investuvannya biznesu na rozvytok suspilstva: implementatsiia mizhnarodnoho dosvidu v Ukraini [The impact of business social investment on the development of society: implementation of international experience in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2899/2823> [in Ukrainian].

***Надходження рукопису до журналу: 09.12.2024***

***Прийнято до друку рукопис після рецензування: 18.12.2024***

***Дата публікації: 26.12.2024***

UDC 338.24-6:334.72(100)

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.11>

**Bachynska Olena,**  
Candidate of Economic Sciences,  
Lecturer at the Department of Public Administration,  
Management, and Inclusive Economics  
Educational and rehabilitation institution of higher education "Kamianets-Podilskyi  
State Institute"  
e-mail: Helena\_kozak@ukr.net  
ORSID: 0000-0001-6994-469X

**Humeniuk Iryna,**  
Candidate of economic sciences, associate professor,  
Associate Professor of the Department of Finance,  
Accounting and Taxation named after S. Yuriy,  
Educational and rehabilitation institution of higher education "Kamyanskyi  
Podilskyi State Institute"  
E-mail: vons-irina@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-3984-1419

## **POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING FOREIGN EXPERIENCE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP INTO DOMESTIC PRACTICE**

### **Abstract**

*The purpose of the article is to study the essence and opportunities for the development of social entrepreneurship in Ukraine.*

*The scientific novelty. The work is substantiated the essence and necessity of development of the social entrepreneurship institute in Ukraine for the decision of a number of social questions, including employment of persons with disabilities. Approaches to defining the essence of the concept of «social enterprise» and «social entrepreneur» are analyzed. The study outlines the criteria for distinguishing social enterprises from traditional business structures and charitable activities and systematizes models for the development of social entrepreneurship in the world's leading countries. You have identified a number of problems faced by domestic social enterprises and which negatively affect their development. Emphasis is placed on the lack of legal regulation of social enterprises, which complicates their development in Ukraine. After analyzing a number of approaches to defining the essence of social entrepreneurship, we can conclude that this is a kind of combination of a commercial approach to self-financing of social projects by organizations with social missions in accordance with the laws of business. It is proved that supporting the development of social entrepreneurship in our country will promote the intensification of entrepreneurial initiative and activity of vulnerable groups; increasing social responsibility; stimulating the development of economic competition. In addition, Ukraine should form its own national strategy for the development of social entrepreneurship, which will only focus on world experience, and not copy the model of another country. Thus, the key tool for the development of social entrepreneurship is its active support*

by the state, which is obliged to develop a legal basis for the functioning of social business and its interaction with all members of society.

**Conclusions.** To intensify the development of social entrepreneurship in Ukraine, it is proposed to: develop and implement a law on social entrepreneurship; outline administrative and economic methods of state regulation of this type of activity; actively involve the public and educational institutions in the work of social enterprises.

**Keywords:** persons with disabilities, social problems, social entrepreneurship, state policy, social projects.

УДК 338.24-6:334.72(100)

## МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ

**Бачинська Олена,**  
кандидат економічних наук,  
викладач кафедри публічного управління, менеджменту  
та інклюзивної економіки  
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

**Гуменюк Ірина,**  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія  
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

### Анотація

У роботі обґрунтовано сутність та необхідність розвитку інституту соціального підприємництва в Україні для вирішення ряду соціальних питань, у тому числі і зайнятості осіб з інвалідністю. Проаналізовано підходи до визначення сутності поняття «соціальне підприємство» та «соціальний підприємець». В ході дослідження окреслено критерії відмінності соціальних підприємств від традиційних бізнес-структур і благодійної діяльності та систематизовано моделі розвитку соціального підприємництва в провідних країнах світу. Виокремлено ряд проблем, з якими стикаються вітчизняні соціальні підприємства і які негативно впливають на їхній розвиток. Зроблено наголос на відсутності правового регулювання діяльності соціальних підприємств, що ускладнює їх розвиток в Україні. Метою статті є дослідження сутності та можливостей розвитку соціального підприємництва в Україні. Проаналізувавши ряд підходів до визначення сутності соціального підприємництва можна зробити висновок, що це своєрідне поєднання комерційного підходу до самофінансування соціальних проектів організаціями із соціальними місіями відповідно за законами бізнесу. Доведено, що підтримка розвитку соціального підприємництва в нашій країні сприятиме активізації підприємницької ініціативи та активності вразливих верств населення; підвищенню соціальної відповідальності; стимулюванню розвитку економічної конкуренції. Крім того, в Україні повинна бути сформована власна національна стратегія розвитку соціального підприємництва, яка лише орієнтуватиметься на світовий досвід, а не копіюватиме модель іншої країни. Таким чином, ключовим інструментом розвитку соціального

*підприємництва є його активна підтримка зі сторони держави, яка зобов'язана розробити правове підґрунтя функціонування соціального бізнесу та його взаємодію з усіма учасниками соціуму. Для активізації розвитку соціального підприємництва в Україні запропоновано: розробити та впровадити закон про соціальне підприємництво; окреслити адміністративні та економічні методи державного регулювання такого роду діяльності; активно залучати громадськість та освітні заклади до участі в роботі соціальних підприємств.*

***Ключові слова:** особи з інвалідністю, соціальні проблеми, соціальне підприємництво, державна політика, соціальні проекти.*

**Introduction.** The main manifestation of the state's social responsibility is its social policy towards people with disabilities. In Ukraine, as of January 1, 2020, there were 2,703,000 such people, according to estimates by the State Statistics Service [7]. With an obvious trend of increasing the number of people with disabilities against the background of a decrease in the total permanent population in Ukraine, the problem of rehabilitating such people and finding effective tools to involve them in social processes is acute. At the same time, almost 80% of people with disabilities in Ukraine are people of working age. For comparison: in China 80% of people with disabilities work, in the UK – 40%, in the USA – 29%. By joining the European Social Charter, Ukraine has undertaken to actively promote the employment of people with disabilities, their professional orientation and training, and to create conditions for the use of their labor. Therefore, the key task today is to help these people transform from a passive recipient of social assistance and pensions into an active taxpayer, thereby having the opportunity to self-realize and feel like full-fledged members of society.

In addition, today Ukrainian society is faced with a number of new challenges, including military operations, problems of internally displaced persons and other vulnerable segments of the population (children, the elderly, people with disabilities, etc.), which are the reason (or motive) for the activation of social initiatives. One of the possible ways to solve the outlined problems may be the development of social entrepreneurship in Ukraine.

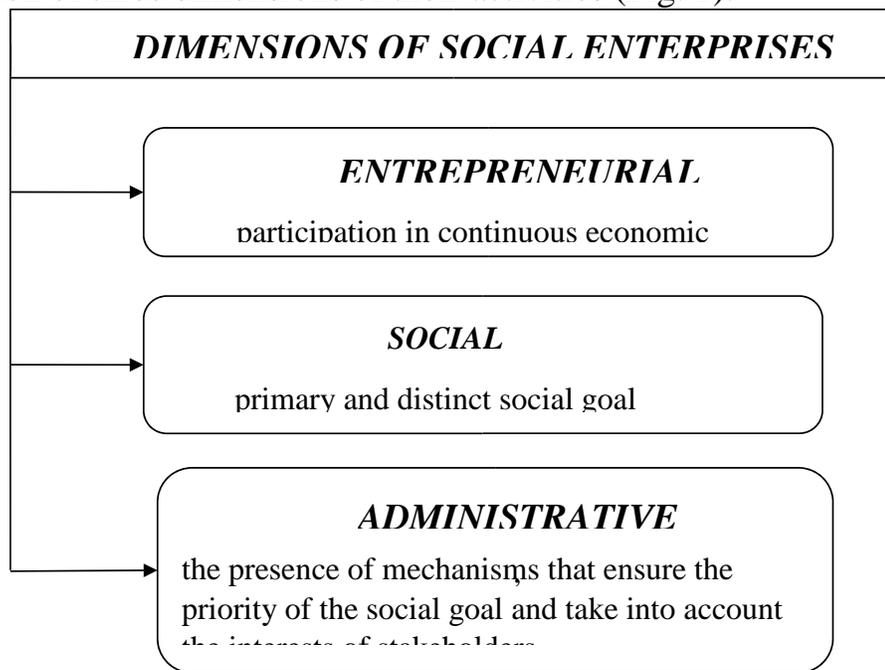
**Analysis of recent research.** Analysis of literary sources shows that a number of significant problems in the development of social entrepreneurship have been studied superficially and there are a number of points that can be discussed. Regional aspects of social relations and management of social sphere sectors have been studied in the scientific works of A. Povazhny, G. Guberna, B. Adamov, V. Dorofienko, V. Lobas, O. Chernysh. A significant contribution to the study and development of theoretical, methodological and practical foundations of social entrepreneurship was made by scientists S. Alvord, G. Dees, F. Nightingale, S. Carter, F. Spreckley and others. The scientific works of Ukrainian domestic and foreign scientists are devoted to the study of the problems of social entrepreneurship, including I. Bosak, F. Borodin, N. Husak, A. Kolot, A. Moskovska, M. Batalna, I. Berezyak, Z. Galushka, E. Sklut, D. Klaterbak, V. Vainer, I. Ruda, J. Sandal, etc. In scientific research, the main attention is focused on defining the essence of social entrepreneurship, its theoretical substantiation and

approaches to understanding the practical disclosure of problems. However, a comprehensive study of social entrepreneurship, as well as studying the possibilities of implementing foreign experience in organizing social business in Ukraine, requires deeper study and analysis.

The purpose of the study is to determine the essence of social entrepreneurship, study international experience in its implementation, identify problems in implementing social entrepreneurship in Ukraine and search for ways to develop it in the domestic sector of the economy.

**Presentation of the main material of the study.** The practice of entrepreneurs directing part of their profits to charity has been known for a long time. And today, a significant number of entrepreneurs allocate funds to help people in difficult life circumstances, support the development of local initiatives, and purchase necessary material products for certain organizations or social centers. However, over time, entrepreneurs begin to set themselves the goal not only of providing situational financial assistance, but also of identifying and transforming the factors that lead to specific social problems. A new business model has developed all over the world, closely combining classical entrepreneurship with the activities of the public sector. It was led by social entrepreneurs – people who chose the priority goal of their business not to maximize profit, but to meet social needs [6].

In order to create a favorable economic and legal environment in the field of social business, the European Commission defines social enterprises through a combination of three dimensions of their activities (Fig. 1).



**Fig. 1. Dimensions of Social Enterprises' Activities [11]**

*\*Note: Compiled by the author*

One of the most cited definitions of "social entrepreneurship" was provided by Gregory Dees [9]. According to his definition, social entrepreneurs act as agents of change in the social sphere through:

- creating social (not private) value;
- seeking unconventional opportunities for maximum efficiency in their activities;
- engaging in a process of continuous innovation;
- taking decisive actions despite limited available resources;
- being accountable for the results of their activities.

Social entrepreneurship should not be equated with social responsibility, in which a business entity properly takes care of the impact of its activities on the environment in which it operates. At the same time, socially responsible businesses can contribute to the development of social enterprises, for example, by providing advisory support to those who manage social enterprises.

Social entrepreneurship shares the same criteria as traditional entrepreneurship, including financial independence, initiative, innovation, scalability, and risk-taking. However, it also has specific characteristics: prioritization of social goals, reinvestment of profits into social development, openness and transparency of activities, and public accountability.

Conditionally, social business and its related forms – traditional commercial business and charitable activities – can be distinguished as follows (Table 1).

**Table 1**

Criteria for Differentiating Business Entities

<b>Criteria</b>	<b>Social Entrepreneurship</b>	<b>Charitable Organization</b>	<b>Traditional Commercial Activity</b>
<b><i>Purpose of Activity</i></b>	Solving social problems	Providing help and support to vulnerable groups	Generating profit
<b>Profit Distribution and Usage</b>	Profit is allocated to social projects or reinvested in the enterprise	Does not generate profit	Profit is distributed among founders, shareholders, and investors
<b>Sources of Funding</b>	Profit from own activities, grants, government programs	Charitable donations from individuals and legal entities, grants	Does not depend on external funding sources

*\*Note: Compiled by the author*

The main differences between social enterprises and traditional business structures include:

**Ambition** – Social enterprises address major social issues; they operate in various organizational forms, including innovative non-profit organizations, hybrid organizations, social-purpose organizations, and mixed elements of non-profit and community organizations.

**Social Mission** – The primary goal is to create social value rather than wealth. This is a key criterion for a successful social enterprise. Well-being is considered part of the process rather than the ultimate goal. Promoting systemic social change is a fundamental objective.

**Strategic Approach** – Social entrepreneurship is highly focused and intentional in achieving its social mission and vision. It provides opportunities for system improvement, the creation of solutions, and the invention of new approaches that generate social value.

**Ingenuity** – Social enterprises operate in a social rather than a business context. They have limited access to capital and traditional market support systems, requiring high proficiency in mobilizing human, financial, and political resources.

**Results-Oriented** – Social enterprises must see a return on investment in terms of transformation, opening new opportunities for marginalized and disadvantaged citizens, and unlocking societal potential for social change [1, p. 43-44].

According to the European Commission, there are currently 2.8 million social enterprises in Europe (accounting for 10% of all European businesses), employing over 11 million people (6% of the region's workforce) [12].

The main organizational and legal forms of social enterprises in European countries are cooperatives and companies (Table 2).

**Table 2**

**Organizational Forms of Social Entrepreneurship in International Practice [3]**

Country	Modern Forms of Social Enterprises	Characteristics and Social Goals
United Kingdom, Belgium, USA	Community Interest Companies, Social Purpose Companies	<b>Functional and Target Characteristics:</b> Associations of citizens and entrepreneurs jointly working to meet societal needs based on social entrepreneurship principles in areas of public interest. <b>Organizational and Legal:</b> Structures in the form of partnerships or societies.
Italy, Poland, Czech Republic, France, Portugal, Finland, Spain	Social Cooperatives, Solidarity Cooperatives, Cooperative Societies of Collective Interest, Social Solidarity Cooperatives, Social Initiative Cooperatives	<b>Functional and Target Characteristics:</b> Organizations focused on solving socially significant issues, such as employment equity and providing housing for vulnerable populations. <b>Organizational and Legal:</b> Cooperative structures created and operating according to cooperative principles.

*\*Note: Compiled by the author*

The leader in social entrepreneurship development in the European region is considered to be the United Kingdom, where approximately 70,000 social enterprises provide employment to nearly one million Britons. Their total contribution to the economy exceeds £24 billion.

As of 2017, statistics show that:

68% of social enterprises support people from vulnerable groups

44% employ individuals from vulnerable groups

28% operate in the most economically depressed areas of the country [2].

In global practice, the two most common models of social entrepreneurship are the European model and the U.S. model, the characteristics of which are presented in Table 3.

**Table 3**

**Comparison of Social Entrepreneurship Models [8]**

<b>European Model</b>	<b>U.S. Model</b>
A business with social goals	A means of self-financing for non-profit organizations
Emphasis on the social component	Emphasis on the commercial component
Supported by the government	Develops with the support of international funds
Special laws that legalize social enterprises	Focus on promoting successful case studies
Predominantly cooperatives	Wide variety of organizational and legal forms
Main area of activity: integrating socially vulnerable groups through employment	Can engage in any type of business activity
Funds can only be spent on improving production or achieving the social mission	Profit distribution may allow for owner enrichment

*Note: formed by the author*

Regarding the sources of financing of social enterprises, the experience of developed countries shows that fees and sales (own revenues) were the most important source of financing in 54.28% of enterprises, followed by grants – 27.11%, donations – 5.96% and investments – 4.61%. At the same time, the distribution of financing sources differs significantly across countries. Thus, financing from own revenues ranges from 74.5% in Spain to 28.5% in Romania. Grants range from 36.2% in Sweden to 18.9% in China, donations range from 12.1% in Romania to 1.7% in Hungary. Investments range from 21% in China to 0.6% in Spain. A study conducted by the European Commission in 2018 noted that significant amounts of social services are also financed by the public sector. For example, approximately 45% of social enterprises in Italy are supported by state funds and are their main clients [9].

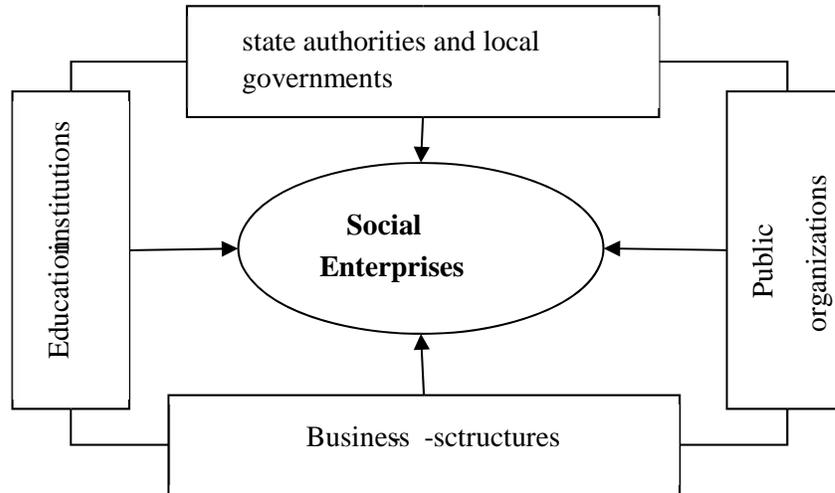
In Ukraine, the category of “social entrepreneurship” is still not widely used, its interpretation in both science and business is often confused with social responsibility. The development of social entrepreneurship in Ukraine can be divided into three stages

[5]. The initial stage can be dated to the period 1991-2010, when the first international donors (e.g. USAID) began to introduce the concept of social entrepreneurship in Ukraine and took care of the slow but steady formation of this sector. The second stage of the development of social entrepreneurship took place between 2010 and 2016. It is characterized by the formation of important interactions that led to the development of specific programs, as well as the first publications of articles and books on this topic. The third stage of the development of social entrepreneurship in Ukraine began around 2016. Currently, there are 41,949 social enterprises in Ukraine.

The most common organizational and legal forms of social enterprises in our country are individual entrepreneurs, private individuals and NGOs. According to the Catalog of Social Enterprises, in 2017, the most common areas of activity in Ukraine by industry affiliation were: rehabilitation of vulnerable categories of the population, agricultural production and sales, sale of goods (charity shops, online sales, handmade), food industry and catering establishments, clothing production, educational services, ecology, healthcare, tourism and recreation (green tourism) and other industries.

Thus, B. Kosovych includes the following main obstacles to the development of social entrepreneurship in Ukraine: lack of support from the state; lack of funds for its development; low level of social consciousness, primarily misunderstanding of the value and effectiveness of this type of entrepreneurial activity for society not only on the part of state structures, but also on the part of citizens; fear of risk (what if nothing works out?); lack of qualified personnel and experience in obtaining funds using modern financial instruments; lack of awareness of the role of social entrepreneurship in society. Material obstacles consist in the lack of preferential loans, necessary equipment, premises, the ability to hire highly qualified personnel and pay them decently. A formal barrier to the development of social entrepreneurship in Ukraine is also the lack of the necessary legislative framework [4].

We believe that in order to achieve success in the development of social entrepreneurship in our country, active participation in this process of state bodies, the public, business and educational institutions is necessary (Fig. 2.)



**Fig. 2. Interaction of social entrepreneurship participants**

*Note: formed by the author*

The most interested party in the development of social entrepreneurship is the state, since it is such businesses that take on the implementation of social functions. The state, in turn, must take on the functions of regulation, coordination and support of business entities, applying regulatory, administrative and economic methods. The draft law "On Social Enterprises" was registered in the Verkhovna Rada back in 2013, but did not find support, therefore, at the moment there is no real mechanism for state encouragement of the work of social enterprises. Accordingly, the use of instruments of administrative and economic regulation of the activities of such enterprises is impossible. State support for social enterprises also means assistance in the employment of persons on social security programs, which will contribute to solving the problem of unemployment and reducing the amount of social payments.

Large and medium-sized businesses, by supporting or investing in the development of social entrepreneurship, can realize their corporate social responsibility. Such investments are called Impact-investing or social investing and are aimed at achieving social goals.

The public and educational institutions are interested in the implementation of such projects, since they primarily involve the employment of young people with disabilities and their family members. The activity of these participants in social entrepreneurship consists in providing information and advisory services, educational training for vulnerable groups of the population, volunteer assistance and charity, etc.

**Conclusions and suggestions.** Thus, social entrepreneurship today is undoubtedly a promising and relevant vector of European development of the national economy. However, it should be remembered that any experience of social entrepreneurship, successful in one country, cannot be automatically applied to another country. To do this, each country must develop its own national strategy for the development of social entrepreneurship, focusing only on world experience. All interested parties should be

involved in this work-entrepreneurs, public organizations, the state, the sphere of education.

For the development of socially useful entrepreneurial activity, the creation of a legal framework and norms for its regulation is of paramount importance. Unfortunately, in Ukraine there is no single regulatory document that would regulate the activities of social enterprises. Therefore, the main role in this process should be played by the state, which is obliged to develop a strategy for the development of social entrepreneurship and its interaction with all participants in society.

So, in the conditions of the crisis financial and economic situation of our country, which severely limits the real possibilities of the state to solve urgent social problems, including in the field of employment of persons with disabilities, the development of social entrepreneurship can act as an alternative way to mitigate the severity of these problems.

### References

1. Bodelan, V. R. (2014). *Derzhavne upravlinnya gromadskoderzhavnym partnerstvom: teoretyko-metodologichnyj aspekt* [Public administration of public-state partnership: theoretical and methodological aspect]. [Cand. diss., Odessa Regional Institute of State Administration]. Odessa. [in Ukrainian].
2. Hulevska-Chernysh, A. *Socialne pidpnyemnyctvo: yevropejskyj zlit vs ukrayinskyj realism* [Social entrepreneurship: European rise vs. Ukrainian realism]. *Dzerkalo tyzhnia*. [https://dt.ua/SOCIUM/socialne-pidpriyemnictvoyevropeyskiy-zlit-vs-ukrayinskiy-realizm-272250\\_.html](https://dt.ua/SOCIUM/socialne-pidpriyemnictvoyevropeyskiy-zlit-vs-ukrayinskiy-realizm-272250_.html) [in Ukrainian].
3. Diuk, A. A. (2019). Orhanizatsiini formy rozvytku sotsialnoho pidpnyemnytstva: aspekty teorii ta praktyky [Organizational forms of social entrepreneurship development: aspects of theory and practice]. *Black sea economic studies*, 44, 5-11 [in Ukrainian].
4. Kosovych, B. I. (2020). Sotsialne pidpnyemnytstvo v Ukraini: aktualni pytannia stanovlennia [Social entrepreneurship in Ukraine: current issues of formation]. *Economy and state*, 3, 77-81 [in Ukrainian].
5. Lunkina, T. I., & Ivanenko, H. Iu. (2019). Osoblyvosti rozvytku sotsialnoho pidpnyemnytstva: zakordonnyi dosvid [Features of social entrepreneurship development: foreign experience]. *Modern economics*, 15, 142-147. <https://cutt.ly/gRenR7s> [in Ukrainian].
6. Sandakova, O. (2010). Social entrepreneurship: what is it?. *Our community*, 1, 19-24 [in Ukrainian].
7. *Sotsialnyi zakhyst naseleennia Ukrainy u 2019* [Social protection of the population of Ukraine in 2019]. *Derzhstat Ukrainy*. [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/07/zb\\_szn\\_2019.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/zb_szn_2019.pdf) [in Ukrainian].

8. Shkoliar, M. V. (2017). Sotsialne pidpriemnytstvo yak instrument vyrishennia sotsialnykh problem [Social entrepreneurship as a tool for solving social problems]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. Ser. Ekonomichna*, 27, 2, 85-89. [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27\\_2/20.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/20.pdf) [in Ukrainian].
9. Huang, Ch.-Ch., & Donner, B. (2018). The Development of Social Enterprise: Evidence from Europe, North America, and Asia. *Research Report*, 40. <https://socialwork.rutgers.edu/sites/default/files/report>.
10. Dees, J. G. (2001). The Meaning of "Social Entrepreneurship". Reformatted and revised. Kansas City, MO and Palo Alto, CA. The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. [https://web.stanford.edu/class/e145/2007\\_fall/materials/dees\\_SE.pdf](https://web.stanford.edu/class/e145/2007_fall/materials/dees_SE.pdf)
11. *Social Enterprise in Europe: Developing Legal Systems which Support Social Enterprise Growth*. (2015). Policy Commons. <https://policycommons.net/artifacts/1601380/social-enterprises-in-europe/2291149/>
12. *Social economy in the EU*. European Commission. [https://ec.europa.eu/growth/sectors/-social-economy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/-social-economy_en)

#### Список використаних джерел

1. Боделан В. Р. Державне управління громадсько-державним партнерством : теоретико-методологічний аспект : дис. ... кандидата наук з держ. упр : 25.00.01 / Одеський регіон. ін-т держ. управління. Одеса, 2014. 264 с.
2. Гулевська-Черниш А. Соціальне підприємництво : європейський зліт vs український реалізм. *ДЗЕРКАЛО ТИЖНЯ*. URL:[https://dt.ua/SOCIUM/socialnepidpriemnictvo-yevropeyskiy-zlit-vs-ukrayinskiy-realizm-272250\\_.html](https://dt.ua/SOCIUM/socialnepidpriemnictvo-yevropeyskiy-zlit-vs-ukrayinskiy-realizm-272250_.html).
3. Дюк А. А. Організаційні форми розвитку соціального підприємництва: аспекти теорії та практики. *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2019. №44. С. 5-11.
4. Косович Б. І. Соціальне підприємництво в Україні : актуальні питання становлення. *Економіка та держава*, 2020. №3. С. 77-81.
5. Лункіна Т. І., Іваненко Г. Ю. Особливості розвитку соціального підприємництва : закордонний досвід. *Modern economics*. 2019. №15. С. 142-147. URL: <https://cutt.ly/gRenR7s>.
6. Сандакова О. Соціальне підприємництво : що це? *Наша громада*, 2010. №1. С. 19-24.
7. Соціальний захист населення України у 2019. *Держстат України*. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/07/zb\\_szn\\_2019.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/zb_szn_2019.pdf).

8. Школяр М. В. Соціальне підприємництво як інструмент вирішення соціальних проблем. *Науковий вісник НЛТУ України. Сер. Економічна*. 2017. Вип. 27. № 2. С. 85-89. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27\\_2/20.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/20.pdf).

9. Huang Ch.-Ch., Donner B. The Development of Social Enterprise: Evidence from Europe, North America, and Asia. Research Report. 2018. №. 40. URL: <https://socialwork.rutgers.edu/sites/default/files/report>.

10. Dees, J. G. The Meaning of “Social Entrepreneurship”, reformatted and revised. Kansas City, MO and Palo Alto, CA The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 2001. URL: [https://web.stanford.edu/class/e145/2007\\_fall/materials/dees\\_SE.pdf](https://web.stanford.edu/class/e145/2007_fall/materials/dees_SE.pdf).

11. Social Enterprise in Europe : Developing Legal Systems which Support Social Enterprise Growth. *Policy Commons*. 2015. URL: <https://policycommons.net/artifacts/1601380/social-enterprises-in-europe/2291149/>.

12. Social economy in the EU. *European Commission*. URL: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en).

***Надходження рукопису до журналу: 14.12.2024***

***Прийнято до друку рукопис після рецензування: 21.12.2024***

***Дата публікації: 26.12.2024***

## ЗМІСТ

<b>Банкет Н.В.</b> НАУКОВІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ КРИПТОТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	3
<b>Дідур Г. І., Яковлева Е., Делі О.</b> ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	14
<b>Замлинський В.А., Гнатська Т., М.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МОДИФІКАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	28
<b>Князева О.А.</b> МЕХАНІЗМ ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....	44
<b>Крюкова І. О., Потишняк О. М., Найда А. В.</b> ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТІВ ЗА УМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	54
<b>Макарова Т., Грекова Т.</b> УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	64
<b>Мельничук О. І., Телічко Н. А., Сухенко С. А.</b> МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗВІДХОДНОГО ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ..	78
<b>Петренко О. П., Шевченко А. А., Михайлова Ю., Кушніренко С.</b> ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ДОХІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	94
<b>Петрів І., Старчиков А., Сігунов О.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	109
<b>Фротер О., Осіпа А., Ревуцька А.</b> СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	125
<b>Vachynska O., M., Humeniuk I., L.</b> POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING FOREIGN EXPERIENCE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP INTO DOMESTIC PRACTICE.....	137