

ISSN 3083-6123 (print)

ISSN 2786-6599 (online)

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК  
ПРИЧОРНОМОР'Я

ECONOMIC  
BULLETIN OF THE  
BLACK SEA LITTORAL

SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 8

2025

**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**

Тетяна ШАБАТУРА, д.е.н. (Україна)

### **Заступник головного редактора**

Олександр ГАЛИЦЬКИЙ, д.е.н. (Україна)

### **Відповідальний секретар**

Ольга ПЕТРЕНКО, к.е.н. (Україна)

### **Члени редакційної колегії**

Ірина АЖАМАН, д.е.н. (Україна)

Андрій АНДРЕЙЧЕНКО, д.е.н.

(Україна)

Ганна ДІДУР, к.е.н. (Україна)

Наталя ДОБРЯНСЬКА, д.е.н. (Україна)

Олена ЗАЙЦЕВА, к.е.н. (Україна)

Віктор ЗАМЛИНСЬКИЙ, д.е.н. (Україна)

Ольга ЗАМЛИНСЬКА, к.е.н. (Україна)

Галина ЗАПША, д.е.н. (Україна)

Ірина КРЮКОВА, д.е.н. (Україна)

Дар'я ЛЕГЕЗА, д.е.н. (Україна)

Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ, д.е.н. (Україна)

Тетяна НЕБОГА, к.е.н. (Україна)

Віталій НІЦЕНКО, д.е.н. (Малайзія)

Мохаммад Заїд НУРУЛ, д.е.н. (Бангладеш)

Тетяна МАЦІЄВИЧ, к.е.н. (Україна)

Ірена ПАВЛИШИН, к.е.н. (Польща)

Олена ПОДОЛЯНЧУК, к.е.н. (Україна)

Наталія ТЕЛІЧКО, к.е.н. (Україна)

Аліса 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 N 3 від 18.12.2025)

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**

Tetiana SHABATURA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

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

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

### **Responsible secretary**

Olga PETRENKO, Ph.D. (Ukraine)

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

Irina AZHAMAN, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Andrii ANDREYCHENKO, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Hanna DIDUR, Ph.D. (Ukraine)

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

Olena ZAITSEVA, Ph.D. (Ukraine)

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

Olga ZAMLYNSKA, Ph.D. (Ukraine)

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

Irina KRYUKOVA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Darya LEGEZA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

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

Tetiana NEBOHA, Ph.D. (Ukraine)

Vitalii NITSENKO, Dr. E. Sci. (Malaysia)

Mohammad Zaid NURUL, Dr. E. Sci. (Bangladesh)

Tetiana MATSIEVYCH, Ph.D. (Ukraine)

Irena PAVLYSHYN, Ph.D. (Poland)

Olena PODOLYANCHUK, Ph.D. (Ukraine)

Nataliia TELYCHKO, Ph.D. (Ukraine)

Alisa 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 N 3 from 18.12.2025)

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

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.01>

UDC 336.64

**Oleksandra KURINNA,**

student of higher education,

specialty 073 «Management»,

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

ORCID 0009-0008-9074-7752

email: [om11.kurinnaolexandra@gmail.com](mailto:om11.kurinnaolexandra@gmail.com)

**Viktor ZAMLYNSKYI,**

Doctor of Economics,

Professor, Department of Accounting and Taxation

Odesa State Agrarian University

ORCID 0000-0001-7642-2443

email: [zam.agrariy@gmail.com](mailto:zam.agrariy@gmail.com)

## FINANCIAL TRANSPARENCY, ACCOUNTING & ESG STANDARDS AS FACTORS IN SHAPING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF UKRAINE'S ECONOMY

### *Abstract*

**Relevance.** *This paper examines the impact of financial transparency and accounting standards on the formation of Ukraine's competitive advantage in the context of global economic integration. The paper key international financial reporting standards – GAAP and IFRS, a comparative analysis of these standards, as well as the peculiarities of financial reporting in Ukraine. It also analyses the role of transparency in reducing information asymmetry, strengthening investor confidence and reducing the cost of capital. The study finds that the harmonisation of accounting standards and the implementation of transparency principles are prerequisites for the integration of the economy into the international market, increasing its investment attractiveness and strengthening its position in the global economy.*

**The purpose** of this work is to substantiate the role of financial transparency and accounting standards in shaping Ukraine's competitiveness in the international market.

**Methods.** *Dialectical method and systemic approach — to study the relationship between the quality of financial reporting and the international competitiveness of the state. Comparative analysis — used to compare GAAP and IFRS standards, as well as to assess the differences in the levels of institutional maturity and regulatory readiness for the implementation of ESG in Ukraine compared to EU countries. Synthesis and modeling method — to develop a strategic forecast for the transformation of enterprise management systems based on the implementation of digital traceability. Logical generalization methods — to substantiate the role of transparency in reducing information asymmetry and the cost of capital raised.*

**Results.** *The results of the study formed a strategic forecast for the transformation of management based on financial transparency, accounting and analytical systems and ESG standards.*

*The implementation of ESG standards in Ukraine remains complex and uneven, therefore, the difficulties of implementing standards are analyzed, which are due to significant inter-country differences in the level of economic development, institutional capacity and regulatory maturity. The combination of market and state support instruments is a key prerequisite for accelerating ESG transformation and increasing the competitiveness of the national economy.*

**Practical Value of Study.** *The justification of the feasibility of transition to international standards is provided not only as a formal requirement, but as a tool for reducing the cost of capital and attracting strategic investments. A combined approach (market instruments + state support) is proposed to accelerate ESG transformation, which is critical for fulfilling the conditions of European integration and access to EU structural funds, and a digital traceability model is described, which allows agribusiness and the industrial sector to integrate into EU value chains, meeting the requirements of environmental and social monitoring.*

**Conclusions.** *Financial transparency, advanced accounting and analytical systems and the implementation of ESG standards form the strategic basis for the transformation of enterprise management. Investment attractiveness increasingly depends on the quality of reporting and the level of investor confidence. Digital traceability ensures integration into the EU single market, and the focus on sustainable, high-margin business models creates a long-term competitive advantage.*

**Keywords:** *financial transparency, accounting standards, competitive advantage, international integration, information asymmetry, digital traceability, management transformation, European integration, accounting and analytical systems.*

**УДК 336.64**

**Олександра КУРІННА,**

здобувачка освітнього ступеня «Магістр»,

спеціальність 073 «Менеджмент»,

Національний Технічний Університет України «Київський Політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID 0009-0008-9074-7752

email: [om11.kurinnaolexandra@gmail.com](mailto:om11.kurinnaolexandra@gmail.com)

**Віктор ЗАМЛИНСЬКИЙ,**

доктор економічних наук, професор кафедри обліку і оподаткування,

Одеський державний аграрний університет

ORCID 0000-0001-7642-2443

email: [zam.agrariy@gmail.com](mailto:zam.agrariy@gmail.com)

## **ФІНАНСОВА ПРОЗОРИСТЬ, БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ТА ESG-СТАНДАРТИ, ЯК ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

### **Анотація**

**Актуальність.** У статті досліджується вплив фінансової прозорості та стандартів бухгалтерського обліку на формування конкурентних переваг України в умовах глобальної еко-

номічної інтеграції. Розглянуто ключові міжнародні стандарти фінансової звітності — GAAP та IFRS, здійснено їх порівняльний аналіз, а також проаналізовано особливості фінансової звітності в Україні. Особливу увагу приділено ролі прозорості у зменшенні інформаційної асиметрії, зміцненні довіри інвесторів та зниженні вартості капіталу. Встановлено, що гармонізація стандартів бухгалтерського обліку та впровадження принципів прозорості є необхідними передумовами інтеграції економіки України у міжнародний ринок, підвищення її інвестиційної привабливості та зміцнення позицій у глобальній економіці.

**Мета роботи** полягає в обґрунтуванні ролі фінансової прозорості та стандартів бухгалтерського обліку у формуванні конкурентоспроможності України на міжнародному ринку.

**Методи.** Діалектичний метод і системний підхід застосовано для дослідження взаємозв'язку між якістю фінансової звітності та міжнародною конкурентоспроможністю держави. Порівняльний аналіз використано для зіставлення стандартів GAAP і IFRS, а також для оцінювання відмінностей у рівнях інституційної зрілості та регуляторної готовності до впровадження ESG в Україні порівняно з країнами ЄС. Методи синтезу та моделювання застосовано для формування стратегічного прогнозу трансформації систем управління підприємствами на основі впровадження цифрової простежуваності. Методи логічного узагальнення використано для обґрунтування ролі прозорості у зниженні інформаційної асиметрії та вартості залученого капіталу.

**Результати.** За результатами дослідження сформовано стратегічний прогноз трансформації систем управління на основі фінансової прозорості, обліково-аналітичних систем та стандартів ESG. Встановлено, що впровадження стандартів ESG в Україні має складний і нерівномірний характер, у зв'язку з чим проаналізовано труднощі їх імплементації, зумовлені значними міжкраїновими відмінностями у рівнях економічного розвитку, інституційної спроможності та регуляторної зрілості. Поєднання ринкових і державних інструментів підтримки визначено пояснено як ключову передумову прискорення ESG-трансформації та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

**Практична цінність дослідження.** Обґрунтовано доцільність переходу на міжнародні стандарти не лише як формальної вимоги, а як інструменту зниження вартості капіталу та залучення стратегічних інвестицій. Запропоновано комбінований підхід (ринкові інструменти + державна підтримка) для прискорення ESG-трансформації, що є критично важливим для виконання умов європейської інтеграції та доступу до структурних фондів ЄС. Також описано модель цифрової простежуваності, яка дає змогу аграрному та промисловому секторам інтегруватися до ланцюгів створення вартості ЄС із дотриманням вимог екологічного та соціального моніторингу.

**Висновки.** Фінансова прозорість, розвинені обліково-аналітичні системи та впровадження стандартів ESG формують стратегічну основу трансформації управління підприємствами. Інвестиційна привабливість дедалі більше залежить від якості звітності та рівня довіри інвесторів. Цифрова простежуваність забезпечує інтеграцію до єдиного ринку ЄС, а орієнтація на сталі, високорентабельні бізнес-моделі створює довгострокові конкурентні переваги.

**Ключові слова:** фінансова прозорість, стандарти бухгалтерського обліку, конкурентна перевага, міжнародна інтеграція, інформаційна асиметрія, цифрова простежуваність, трансформація менеджменту, європейська інтеграція, обліково-аналітичні системи.

**Introduction.** In today's global economic environment, a country's competitive advantage depends not only on natural resources or cheap labour, but also on intangible assets: institutional quality, investor confidence and transparency of the business environment. Financial transparency and high-quality accounting standards are key

elements of this system, as they ensure the reliability of information for decision-making, reduce risks and lower the cost of capital. The issue of financial transparency has been and continues to be studied by a wide range of scholars, international organisations and non-governmental institutions, such as the International Monetary Fund, the World Bank, the Organisation for Economic Co-operation and Development, the Financial Accounting Standards Board (FASB) and the International Accounting Standards Committee (IASC). In Ukraine, the central body responsible for combating the legalisation of proceeds from crime is the State Financial Monitoring Service of Ukraine.

**Analysis of recent research and publications.** The scientific literature on accounting, sustainable reporting and financial transparency [1-8] shows that the quality of accounting and disclosure has a direct impact on investment decisions, risk management and capital efficiency. For example, the study by Bushman & Smith [1] summarizes how the transparency of financial information affects productivity and investment through corporate control mechanisms in organizations. In modern conditions, the transparency of financial and non-financial reporting is considered a “secret weapon” for building business trust, which contributes to access to capital and increasing the reputational value of companies. Empirical studies by Ukrainian and foreign scientists [2-8] show that high ESG indicators contribute to the growth of sales and margin, which is an element of sustainable competitive advantages. This is confirmed by the analysis of ESG efficiency on company data, where the relationship between ESG results and financial indicators is positive. Morgan Stanley research [14] notes that weak governance and accounting systems can undermine competitive advantage and destroy the value of companies, especially in the context of reputational ESG risks.

Practical analytical reviews [3-12] argue that ESG reporting not only ensures compliance, but also has the potential to create competitive advantages by informing strategic decisions, digitizing data, and transparent access to financial and non-financial measurements.

Recent research by Holovchak, H., et al. [7-13] considers ESG reporting as a tool for increasing business transparency in a global environment and a key to attracting investors and supporting sustainable development. Analysis of Ukrainian companies and the financial sector emphasizes the role of ESG strategies in risk management, reputation building, and increasing the attractiveness of financing, which is critical for competitiveness. Research on the formation of ESG reporting standards (e.g., GRI) emphasizes the need to harmonize ESG metrics for comparability and transparency, which is directly related to the competitive position in international markets. A review of models for assessing ESG competence of individual companies emphasizes that ESG activities are becoming a priority element of modern management strategies aimed at ensuring sustainable development and competitive advantages. Theoretical and practical sources confirm that disclosure of ESG data is important for building investor

confidence and reducing financing costs, as investors use ESG metrics to assess risks and long-term sustainability of the business. International studies (e.g., CSR disclosure during periods of geopolitical turmoil) show that high non-financial transparency can mitigate the negative impact of external risks on market quality. The generalization of the results of domestic and foreign research shows that the implementation of ESG standards is a long-term evolutionary process of institutional transformation, the effectiveness of which is determined by a combination of global trends and national prerequisites. International scientific literature mainly interprets ESG as a strategic tool for increasing long-term competitiveness, focusing on the interrelationship of sustainability, access to capital, risk reduction and the formation of corporate reputation in the face of global challenges and regulatory pressure. At the same time, Ukrainian researchers focus on the adaptive dimension of ESG, viewing it through the prism of limited financial resources, military risks, institutional instability and the need for state support. Thus, ESG standards in the Ukrainian context require further research not only as a tool for strategic development, but also as a mechanism for economic sustainability and integration into the European economic space, which requires flexible, phased implementation models taking into account industry specifics and real business opportunities.

A generalization of modern scientific approaches and empirical data allows us to identify several key areas. Financial and non-financial transparency as a basis for competitive sustainability: transparency in reporting increases investor confidence, reduces information asymmetries and helps reduce capital costs. ESG standards directly affect competitiveness through their impact on financial results, risks and reputation. ESG reporting goes beyond compliance and becomes an element of a strategy for competitive differentiation and sustainable development. Ukrainian context as a case example: national studies [18-24;28] confirm the importance of ESG and transparent reporting for adaptation to European standards, access to financing and increasing competitiveness in the international market.

Many scholars have also contributed to the understanding of the importance of transparency, including researchers who have studied the impact of transparency on capital markets, corporate governance and economic efficiency: Luca Pacioli, who lived in the 15th century, whose work on double-entry bookkeeping laid the foundations for modern accounting, which is the basis of financial transparency; Robert M. Bushman and Abbie J. Smith [1] – researched the relationship between financial reporting transparency, financial information and corporate governance; Christian Leuz – studies how transparency affects the functioning of markets; Gerald H. Lander and Kathleen A. Auger [16] – researched the problem of insufficient transparency in financial reporting and how companies use accounting rules to limit it. It is also worth mentioning non-governmental organisations and think tanks engaged in transparency research: the Financial Transparency Coalition (FTC), Publish What You Fund, Transparency International and others.

**The purpose** of this work is to substantiate the role of financial transparency and accounting standards in shaping Ukraine's competitiveness in the international market.

**Presentation of the main research findings.** Based on these studies [17;25;30], a general definition of financial transparency can be formulated as: financial transparency is the level of openness, completeness and reliability of data on the financial condition and performance of enterprises, which enables independent assessment and informed economic decisions. The elements of financial transparency are:

- Quality – data must be reliable, understandable and comply with standards;
- Accessibility – data must be publicly available;
- Corporate governance – ensuring independent control over finances and operations;
- Information policy – providing regular information on financial status and key events.

Transparency cannot exist without a unified system of rules. Accounting standards are the foundation of financial transparency. They provide uniform rules for the recognition, measurement and presentation of financial information, making reports understandable, comparable and reliable for investors, creditors and other stakeholders, allowing them to objectively assess the financial condition and performance of an enterprise. The international community recognises two main accounting systems: GAAP and IFRS [26;27;29], but each country also has its own standards.

GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) – accounting standards developed by the Financial Accounting Standards Board (FASB) in the United States of America, are strict, detailed rules that provide legal certainty and high investment confidence. The main goal of GAAP is to ensure that financial information is reliable, understandable and consistent for all users, from investors to regulators. The American capital market is considered the most attractive in the world due to its high level of transparency, audit quality control and mandatory GAAP reporting, while the developed institutions of the SEC and PCAOB guarantee investors protection and risk minimisation. Among the main functions of GAAP are:

- Standardisation – guarantees uniform accounting rules and makes it easy to compare reports.
- Reliability – guarantees the accuracy of information in reports, enabling informed decision-making.
- Regulation – the Securities and Exchange Commission ensures control over reporting.

IFRS (International Financial Reporting Standards) is a set of guidelines and standards for financial reporting by companies around the world. IFRS was created to increase the transparency, comparability and reliability of financial data. Quite often, countries choose this type of accounting to facilitate easier access to international markets for businesses and attract investment from external investors.

For European Union countries, transparency is reinforced by non-financial reporting requirements (ESG), which form a new approach: companies must demonstrate not only financial results, but also environmental and social responsibility. This increases the transnational competitiveness of enterprises [30]. ESG (Environmental, Social, Governance) is a system of criteria for assessing a company's sustainability and ethics, covering its impact on the environment (E), attitude towards society (S) and quality of governance (G), helping investors and stakeholders to see the real responsibility of business beyond financial indicators. The idea of ESG can be described as follows:

- E – How does the company interact with nature? – ensures safe waste disposal, regulates carbon footprint, etc.;
- S – How does the company interact with people? – provides decent working conditions and protects human rights;
- G – How is the company managed? – how transparent are the company's activities, how is corruption combated, what is the company's management structure, etc.?

The main difference between GAAP and IFRS is that the former is based on clear rules that must be followed, while IFRS is more flexible, providing principles that should be followed and focusing primarily on the economic substance of the activity.

In the context of international standards, Ukraine uses IFRS in conjunction with National Accounting Regulations (Standards). In addition, regulatory legislation has been developed, namely the Law of Ukraine [15] «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine», which defines the legal basis on which the accounting system operates as a whole. Currently, the country is in a transitional phase to IFRS, so reporting in accordance with international standards is mandatory only for large enterprises that are of public interest, such as large joint-stock companies or critical industries such as mining, small and micro-enterprises, as well as non-profit organisations, which may submit reports in accordance with NAP(S)A.

Based on the above, a comparative table for global accounting standards can be created and the advantages and disadvantages of each approach can be considered.

Based on the comparative analysis, we can answer the question: how will the transparency of the financial system of Ukrainian enterprises help to form Ukraine's competitive advantage in the international market?

First and foremost, financial transparency builds trust in the country's economy. In the current context of development focused on European integration and the need to attract foreign investors, transparency and openness of financial information is becoming a fundamental basis for the stability and predictability of economic activity in the Ukrainian market. Open and reliable reporting will ensure the effective functioning of market mechanisms, which will reduce information asymmetry and create the conditions for strengthening Ukraine's position in terms of international competitiveness.

Table 1

**Comparison of accounting standards in the context of global interaction and integration**

| Criterion                   | USA   | EU  | Ukraine  |
|-----------------------------|---|---|--|
| Standard                    | GAAP  | IFRS+ESG  | IFRS+ NAP(S)A  |
| The essence of the approach | Rules-based   | Principles-based  | Hybrid – rules- and principles-based   |
| Objective                   | Meeting the needs of investors and creditors for transparency in the company's financial activities – focus on the capital market | Providing necessary information for investors – focus on the capital market | IFRS: meeting investors' needs for financial transparency<br>NAP(S)A: focus on fiscal objectives (tax accounting) and protection of creditors' interests |
| Regulator                   | Securities and Exchange Commission;<br>Financial Accounting Standards Board   | European Commission;<br>International Accounting Standards Board            | Ministry of Finance of Ukraine;<br>International Accounting Standards Board;<br>National Securities Commission   |

*\*Note: Compiled by the authors*

Table 2

**Comparison of the advantages and disadvantages of international accounting standards with Ukrainian experience**

|                       | Advantage   | Disadvantage   |
|-----------------------|---|--|
| GAAP                  | Clarity and detail<br>High level of coordination between companies<br>Formal proof of transparency<br>Focus on the capital market<br>Long history     | Complexity and bureaucratic burden<br>Formal compliance without understanding the essence<br>Inflexible<br>Isolated from global trends (need for dual reporting)                               |
| IFRS                  | Focus on substance, not rules<br>Flexible and professional understanding<br>Global integration<br>Investor orientation<br>Concise and less demanding  | High probability of differences complicates comparison<br>Subjectivity<br>Requires a deep understanding of business and ethics<br>Different interpretations of the same principle are possible |
| Ukraine IFRS+ NAP(S)A | A simple and straightforward system for small businesses<br>Closely linked to tax accounting<br>Does not require costly investments in implementation | No focus on the economic substance of transactions<br>Not informative for investors<br>Difficult to compare accounting under NAP(S)A and IFRS  |

|  | Advantage          | Disadvantage   |
|--|--------------------|--|
|  | Low rate of change | NAP(S)A – a barrier to entering international markets<br>Outdated system not adapted to modern market conditions |

*\*Note: Compiled by the authors*

An important aspect is that transparency in financial activities increases a country's investment attractiveness. Financial reports that are understandable and consistent with international standards enable potential investors to assess risks, returns and financial stability with greater objectivity. Reducing uncertainty will encourage new foreign investment, which in turn will lower the cost of capital and increase the competitiveness of Ukrainian businesses in the international context. Experience shows that the higher the level of transparency in a country, the lower the risk premium requirements, which creates a strategic advantage in accessing financial resources.

It should also be noted that Ukraine's transition to international financial reporting standards will significantly facilitate its integration into global economic processes [31;32]. Harmonisation with European Union accounting standards will reduce transaction costs for foreign counterparties, improve the comparability of reporting and help Ukrainian companies become part of global value chains. The preparation of financial statements in accordance with IFRS will make companies more predictable and understandable to the international community, which will only increase the competitiveness of Ukrainian businesses in foreign economic activity and attract new investments. At the same time, the results of the study show that the process of implementing ESG standards remains complex and uneven, which is due to significant inter-country differences in the level of economic development, institutional capacity and regulatory maturity. High initial costs of adapting ESG approaches, limited access to financial resources and insufficient awareness of entrepreneurs about the long-term economic benefits of ESG integration significantly hinder the scaling of sustainable practices. Additional barriers are the fragmentation of the ESG monitoring infrastructure, the lack of standardized data and the weak role of the state in shaping the system of incentives and benefits for responsible business. At the same time, the development of financial instruments for sustainable financing, in particular "green" and social bonds, demonstrates significant potential as a mechanism for mobilizing capital for sustainable development projects. In this context, the formation of a favorable regulatory environment and a combination of market and state support instruments are a key prerequisite for accelerating ESG transformation and increasing the competitiveness of the national economy.

Another factor is promoting confidence in national financial markets and the banking sector. Clear and reliable information about the financial condition of enterprises will reduce systemic risks and stimulate the development of effective



corporate governance, as well as increase the stability of financial institutions. Transparency in the mechanisms for assessing assets and liabilities, disclosure of risks and details of financial transactions will help to create an institutional environment that meets the requirements of international organisations and promotes the development of capital markets. This will increase the ability of national businesses to attract credit and debt resources on more favourable terms.

In addition, reducing the shadow economy is a direct consequence of increasing the transparency of financial transactions. The introduction of reporting and compliance control mechanisms and regular audits will significantly affect the quality of data in the financial accounting system. A healthy market environment, regulated by the rules of market competition, will help to increase productivity in enterprises and improve the efficiency of resource use, while the positive institutional image of the state, based on transparency, will serve as an additional competitive advantage in global markets.

That is why financial transparency is a factor of comprehensive influence that will help Ukraine compete in international markets. It will ensure an increase in investment attractiveness, increase access to external resources, promote integration into global economic processes, and reduce systemic and corruption risks – all of which contribute to a positive image for Ukraine on the international stage. Together, we will gain a sustainable long-term competitive advantage that will open up new opportunities for the development of the national economy in the context of globalisation and integration.

**Conclusions.** Financial transparency is a strategic factor in a country's competitiveness in the global market. The analysis showed that accounting standards determine the quality, completeness and comparability of financial information, thereby influencing investor confidence and the effectiveness of market mechanisms. The GAAP model is characterised by a high degree of formalisation and legal certainty, while IFRS standards guarantee flexibility and focus on the economic nature of transactions and, equally importantly, on the easy comparability of reports. From the point of view of financial accounting, Ukraine is in the process of transformation. Compliance with international requirements will not only have a positive impact on the integration of Ukrainian business into international markets, but will contribute to attracting foreign investment. This will contribute to the development of the domestic capital market, strengthen confidence in the financial system and improve its international reputation. In the perspective of the coming decade, management based on the transparency of financial and management accounting, analytical reliability of data and sustainable (ESG) reporting will undergo a fundamental transformation. It is gradually evolving from a tool for short-term profit optimization to the foundation for the formation of a new economic ecosystem focused on long-term sustainability, trust and integration into global value chains.

In this context, financial transparency and accounting standards cease to perform a purely control or regulatory function and acquire the status of a key intangible asset that

determines the competitive position of the enterprise, industry and national economy as a whole.

The forecast for the development of Ukrainian enterprises in the specified time horizon is based on three interrelated strategic vectors. In 2025–2035, the implementation of internationally recognized accounting, auditing, quality and ESG reporting standards will be transformed into an “entry ticket” to the global financial market. For Ukrainian enterprises, especially in the agricultural sector, this will be crucial given the need for large-scale post-war reconstruction of fixed assets, limited domestic sources of capital, and the growing selectivity of international investors. The availability of certified accounting systems, proven traceability, independent audit, and ESG profile will allow enterprises to attract preferential “green” financing, reduce the cost of debt capital, and increase credit ratings and investment confidence. In scientific terms, this means a transition from *ex post* financial efficiency to *ex ante* investment attractiveness, when transparency and responsibility become a prerequisite for access to resources, rather than a consequence of growth. The second strategic vector is associated with the digitalization of accounting and analytical systems and certification of supply chains, which creates the conditions for full traceability of products “from field to consumer.” In the near future, this creates the prerequisites for the integration of Ukrainian enterprises into the single digital market of the European Union, where financial, non-financial and environmental information becomes part of the commodity value, and the consumer gains access to data on the origin, safety and carbon footprint of products through digital tools (QR codes, blockchain solutions); trust is formed not through the brand, but through verified data.

In this context, accounting and analytical systems are transformed from an internal management tool into an infrastructure element of the market, without which participation in international trade becomes impossible. The third vector is associated with the strategic restructuring of business models. In the horizon of 10 years, enterprises that invest in financial transparency, quality standards and ESG will have the opportunity to move from exporting raw materials to producing niche, certified and high-margin products; integrate into specialized segments of European markets; reduce dependence on the volatility of world stock prices.

From a scientific point of view, it is about shifting competitive advantage from a factor (resource) model to an institutional and reputational one, where the decisive role is played not by the scale of production, but by the quality of management, transparency and sustainability. Over the next decade, management based on financial transparency, reliable accounting and ESG standards will become a key institutional safeguard against military, economic and market risks. For Ukraine, this means the possibility of transforming enterprises: from local producers to integrated participants in global value chains; from price competitors to suppliers of trust, quality and sustainability.

In a broader macroeconomic dimension, financial transparency and ESG standards form the long-term competitive advantage of the Ukrainian economy, laying

the institutional foundation for its full integration into the economic space of the European Union, where quality guarantees not only profit, but also economic stability and strategic subjectivity.

### References

1. Bushman, R. M., & Smith, A. J. (2001). Financial accounting information and corporate governance. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), 237–333.
2. Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1–3), 405–440.
3. International Financial Reporting Standards Foundation. International (2023). *Financial Reporting Standards (IFRS)*. London: IFRS Foundation.
4. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
5. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233.
6. Zamlynskyi, V. A., Naida, A. V., & Zamlynska, O. V. (2024). Modern analytical tools for responsible business conduct and EU standards implementation for sustainable development in the agri-food sector. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 9(3), 160–168. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-28> [in Ukrainian].
7. Kryukova, I. (2023). Corporate Architecture of Sustainable Development Reporting as a Tool Market Capitalization of Agrarian Business of Ukrainian Companies. *Review of Economics and Finance*, 21(1), 393-404. <https://refpress.org/ref-vol21-a40/> [in Ukrainian].
8. Zamlynskyi, V. A., & Hnatieva, T. M. (2024). Conceptual foundations of modification of accounting and analytical management support in modern conditions of global transformation processes. *Economic Bulletin of the Black Sea Region*, 6, 28-44. <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.03> [in Ukrainian].
9. Chukurna, O. & Zamlynskyi, V. (Eds.). (2023). *Modern trends in digital transformation of marketing & management: collective monograph*. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/4c60271b-6774-427a-b063-d49783ffdfd3/download>.
10. 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. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302038>.
11. Zhytar, M. (2025). Global trends and challenges of implementing ESG standards in companies' financial strategies: integration, adaptation and effectiveness as-

assessment. *Financial and credit systems: development prospects*, 1(16), 43-55. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-1-03>.

12. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

13. Holovchak, H. (2024). Evaluating the effectiveness of esg reporting as a business transparency tool in the context of globalisation. *Economy and Society*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28> [in Ukrainian].

14. Morgan, S. (2021). *ESG and the Sustainability of Competitive Advantage*. New York: Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing.

15. Law of Ukraine No. 996-XIV (1999, 16 July). *On Accounting and Financial Reporting in Ukraine (with amendments and supplements)*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian].

16. Lander, G. H., & Auger, K. A. (2008). The need for transparency in financial reporting. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 4(1), 27–46. <https://doi.org/10.1108/18325910810855770>.

17. Team, T. I. (2025). *Evolution of Accounting: History, Terminology, and Impact*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/articles/08/accounting-history.asp>.

18. Bushman, R. M., & Smith, A. J. (2001). Financial accounting information and corporate governance. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), 237–333. [https://doi.org/10.1016/s0165-4101\(01\)00027-1](https://doi.org/10.1016/s0165-4101(01)00027-1).

19. Leuz, C., & Verrecchia, R. E. (2000). The Economic Consequences of Increased Disclosure. *Journal of Accounting Research*, 38(91). 91-124. <https://doi.org/10.2307/2672910>.

20. Bischof, J., Gassen, J., Rohlfing-Bastian, A., Rostam-Afschar, D. & Sureth-Sloane, C. (2024). Accounting for Transparency: a Framework and Three Applications in Tax, Managerial, and Financial Accounting. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 76, 573–611 <https://doi.org/10.1007/s41471-024-00200-7> (date of access: 12.12.2025).

21. Gielen, F., Hegarty, J., Hirata, B., & Ana, C. (2010). *Report on the observance of standards and codes (ROSC) : accounting and auditing*. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/137971468315281018>.

22. *About us - Financial Transparency Coalition*. Financial Transparency Coalition. <https://financialtransparency.org/about/>.

23. *DFI Index*. (2025). Publish What You Fund. <https://www.publishwhatyoufund.org/dfi-index/>.

24. *Financial transparency of the company and how to achieve it* (2024). UHY Prostrir. <https://www.uhy-prostrir.com/blog/finansova-prozorist-kompaniyi-i-yak-yiyi-dosyagti/> [in Ukrainian].

25. Colson, A. (2024). *Understanding GAAP rules*. Tax & Accounting Blog Posts by Thomson Reuters. <https://tax.thomsonreuters.com/blog/understanding-gaap-rules/>.

26. *Differences between GAAP and IFRS - key accounting standards for global financial reporting*. (2025). Emagia. <https://www.emagia.com/uk/blog/differences-in-gaap-and-ifs/> [in Ukrainian].
27. *Effective Dates/. Accounting Standards Updates*. (2025). FASB. <https://www.fasb.org/standards/accounting-standard-updated-effective-date>.
28. Gaidarzhuytska, O. M., Zaderaka, N. M., & Titarenko, L. I. (2018). Differences in accounting under IFRS and GAAP. *Investments: Practice and Experience*, 20, 29-33. <https://doi.org/DOI:10.32702/2306-6814.2018.20.29> [in Ukrainian].
29. *International Financial Reporting Standards, IFRS*. (2025). IT-Enterprise. <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/international-financial-reporting-standards-ifs>.
30. Byrne, D. (n.d.). *What is ESG and why does it matter?* The Corporate Governance Institute. <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/what-is-esg-and-why-does-it-matter/>.
31. Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 25.02.2000 No. 39 (2025, 23 Jan.). *On approval of the National Accounting Regulation (Standard) 25 "Simplified Financial Reporting"*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>
32. Roieva, O., & Shepeliuk, V. (2024). The influence of international financial reporting standards on the development of national accounting and reporting systems of Ukraine. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 7-8(320-321), 77–84. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-77-84>.

**Надходження рукопису до журналу: 26.09.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 10.10.2025**

**Дата публікації: 30.12.2025**

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.02>

УДК 631.11:339.138:658.8

**Ольга ЄВТУШОК,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0000-0002-8155-7796  
email: [olya.evtushok1974@gmail.com](mailto:olya.evtushok1974@gmail.com)

**Роман ХАРЧЕНКО,**

здобувач освітнього ступеня «Магістр»,  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0009-0007-8389-2647  
email: [roma0dahmer@gmail.com](mailto:roma0dahmer@gmail.com)

## РОЛЬ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ

### *Анотація*

*Актуальність.* В умовах динамічних змін ринку, загострення конкуренції та підвищення вимог до якості та екологічності аграрної продукції важливого значення набуває формування ефективної товарної політики. Саме товарна політика визначає характеристики продукції, її відповідність потребам споживачів, позиціонування на ринку та здатність забезпечувати сталу конкурентну перевагу.

*Мета дослідження* є оцінка впливу товарної політики на конкурентоспроможність продукції сучасного аграрного підприємства та визначити ключові напрями її вдосконалення з урахуванням ринкових тенденцій.

*Методи дослідження.* Використано методи аналізу й синтезу для узагальнення теоретичних підходів до формування товарної політики; методи економічного аналізу та порівняння для оцінки діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» у 2022–2024 рр.; графічні та статистичні методи для відображення змін у структурі асортименту, урожайності та фінансових результатах.

*Отримані результати.* Визначено ключові чинники впливу товарної політики на конкурентоспроможність аграрної продукції, серед яких: якість, сортові характеристики, структура товарного асортименту, технології вирощування та переробки, брендова політика. Доведено, що оптимізація продукційної структури, орієнтація на високоліквідні культури, впровадження інноваційних агротехнологій, удосконалення упаковки та комунікацій сприяють підвищенню конкурентних позицій підприємства.

*Практична цінність роботи.* Результати дослідження можуть бути використані керівниками аграрних підприємств, маркетологами та фахівцями з аграрного менеджменту

для розробки та вдосконалення товарної політики, спрямованої на забезпечення стійкої конкурентної позиції.

**Висновки.** Товарна політика є стратегічним інструментом управління конкурентоспроможністю аграрної продукції. Її ефективна реалізація дає змогу навіть малим підприємствам формувати конкурентні переваги завдяки оптимізації асортименту, технологічним інноваціям та брендингу. Рекомендовано посилити інноваційну складову, розширити асортимент продукції з доданою вартістю та поглибити взаємодію з ринком для стабілізації конкурентної позиції.

**Ключові слова:** товарна політика, конкурентоспроможність продукції, аграрне підприємство, маркетингова стратегія, товарний асортимент, якість продукції, конкурентні переваги.

**UDC 631.11:339.138:658.8**

**Olha YEVTUSOK,**

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Management

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID: 0000-0002-8155-7796

email: [olya.evtushok1974@gmail.com](mailto:olya.evtushok1974@gmail.com)

**Roman HARCHENKO,**

Master's Degree Applicant

Specialty 073 "Management"

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID 0009-0007-8389-2647

email: [roma0dahmer@gmail.com](mailto:roma0dahmer@gmail.com)

## THE ROLE OF PRODUCT POLICY IN MANAGING THE COMPETITIVENESS OF PRODUCTS OF A MODERN AGRICULTURAL ENTERPRISE

### *Abstract*

**Relevance.** *In the context of intensifying market competition, rising consumer expectations, and the growing importance of product quality and differentiation, the role of product policy in managing the competitiveness of agricultural enterprises has significantly increased. Effective product policy enables companies to adapt to market fluctuations, develop attractive product offerings, and ensure stable demand in both domestic and international markets.*

**Purpose of the Research.** *The purpose of this study is to investigate the impact of product policy on the competitiveness of agricultural products and to evaluate how the formation of an optimal product assortment, quality improvement measures, and branding strategies contribute to strengthening the market positions of modern agricultural enterprises. Special attention is given to assessing the effectiveness of product policy tools implemented by LLC "VESNA AGRO."*

**Methods.** *The research applies methods of analysis and synthesis to generalize scientific approaches to the formation of product policy in agriculture. Statistical and comparative analyses are used to evaluate changes in production results, product assortment structure, and financial indicators of LLC “VESNA AGRO” for the period 2022–2024. Empirical data on crop yields, revenue dynamics, and assortment optimization were analyzed to determine the relationship between product policy improvements and the enterprise’s competitive performance.*

**Results.** *The study identifies the key components of product policy that influence competitiveness, including product quality, assortment diversification, market positioning, and the implementation of modern cultivation technologies. The main trends in product portfolio optimization were outlined, demonstrating that high-yield crop varieties, enhanced quality control, and the introduction of value-added products lead to increased demand and improved profitability. The case study of LLC “VESNA AGRO” shows that the development of a structured product policy resulted in higher yields, strengthened branding, expanded sales channels, and improved financial outcomes. The findings emphasize that even small agricultural enterprises can achieve sustainable competitive advantages through systematic improvements to their product offerings and marketing strategies.*

**Practical Value of the Study.** *The results of the research provide practical recommendations for agricultural managers and marketing professionals seeking to enhance product competitiveness. The proposed approaches support effective decision-making in product development, assortment management, quality improvement, and market positioning. They may be applied to different types of agricultural enterprises aiming to increase profitability and strengthen their competitive market status.*

**Conclusions.** *Product policy is becoming a strategic instrument in the management system of agricultural enterprises, influencing not only production structure and technological processes but also customer value creation, brand perception, and long-term competitive advantages. The successful implementation of an effective product policy enables agricultural enterprises to increase market resilience, expand product portfolios, and improve financial results. Continuous innovation, adaptation to market dynamics, and the development of strong branding strategies are essential for ensuring sustainable competitiveness in a rapidly changing agricultural market environment.*

**Key words:** *product policy, competitiveness, agricultural enterprise, marketing strategy, product assortment, product quality, competitive advantages.*

**Вступ.** Сучасний аграрний сектор характеризується посиленням конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, що зумовлено глобалізацією, відкритістю ринків та зростанням вимог споживачів. У цих умовах виживає і розвивається лише те підприємство, яке швидко адаптує свою стратегію та формує стійкі конкурентні переваги. Досягнення таких переваг можливе шляхом впровадження сучасних управлінських підходів – маркетингу, логістики, менеджменту якості тощо – тобто за рахунок ефективного формування товарної політики підприємства [4]. Товарна політика набуває особливої ваги в умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища, коли споживачі приділяють дедалі більше уваги якості, асортименту та цінності продукції. Будь-яке підприємство може бути успішним лише тоді, коли його продукція знаходить попит і здатна задовольнити потреби споживачів. Якщо товар підприємства краще вирішує проблему споживача порівняно з аналогами – має вищу якість, зручність, доступність – він матиме конкурентні переваги і вважатиметься конкурентоспроможним [11]. Таким чином, проблема забезпечення

конкуреноспроможності продукції прямо пов'язана з товарною політикою підприємства.

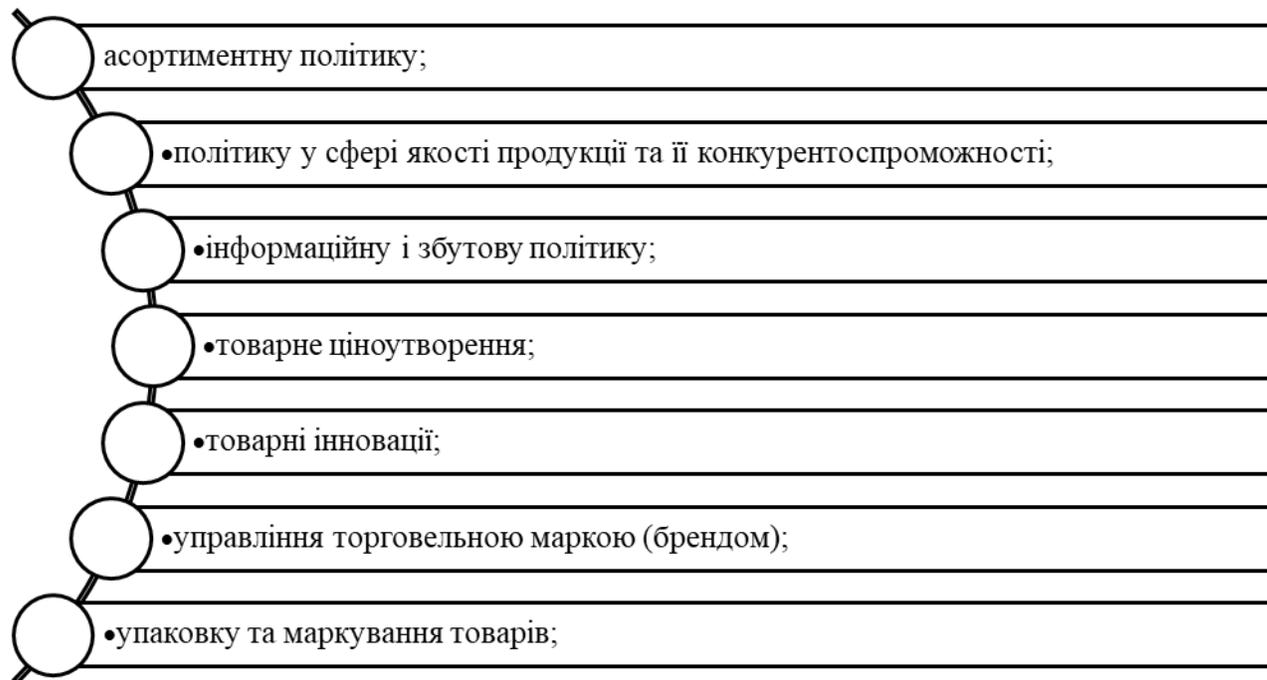
Для аграрних підприємств питання підвищення конкуреноспроможності є особливо актуальним. Аграрна галузь є базовою для економіки, але характеризується високими ризиками, сезонністю виробництва та залежністю від природно-кліматичних умов. За таких умов саме ефективне управління конкуреноспроможністю аграрних підприємств, зокрема через грамотну товарну політику, стає вирішальним чинником їхнього виживання і розвитку на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика конкуреноспроможності підприємства та формування товарної політики знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, дослідники відзначають, що товар займає центральне місце в комплексі маркетингу, адже саме через продукт підприємство задовольняє потреби споживачів [easterneurope-ebm.in.ua](http://easterneurope-ebm.in.ua). Маркетингова товарна політика розглядається як важливий складник загальної стратегії підприємства, який суттєво впливає на результати його діяльності [easterneurope-ebm.in.ua](http://easterneurope-ebm.in.ua).

Більшість авторів визначають товарну політику як сукупність рішень та заходів підприємства щодо формування пропозиції товарів відповідно до цілей фірми та вимог ринку. Так, Т.В. Григорчук зазначає, що товарна політика маркетингу – це комплекс заходів, у рамках яких один чи кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми [2]. С.С. Гаркавенко також вказує, що товарна політика передбачає ухвалення рішень про створення нового товару, управління товарним асортиментом і номенклатурою [1]. У працях М.О. Турченюка та М.Д. Швеця підкреслено, що конкуреноспроможність продукції визначається сукупністю якісних та вартісних характеристик товару, які споживач враховує, обираючи його для задоволення своїх потреб [5]. Іншими словами, продукт буде конкуреноспроможним, якщо він пропонує максимальний споживчий ефект відносно своєї ціни.

Варто зауважити, що нехтування товарною політикою може негативно позначитися на ринкових позиціях підприємства. Дослідження В.М. Шумейка на прикладі олійно-жирової галузі України показало, що розвиток підприємств лише за рахунок інтенсивного зростання виробництва без належної уваги до товарної політики знижує їхню загальну конкуреноспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [11]. Отже, для забезпечення стійких конкурентних переваг необхідно приділяти достатню увагу управлінню товарною політикою.

До ключових елементів товарної політики підприємства відносять згідно рисунку 1 [3].



**Рис. 1. Елементи товарної політики підприємства**

*Джерело узагальнено автором на основі [3]*

Таким чином, товарна політика має комплексний характер, охоплюючи всі аспекти роботи з продуктом – від ідеї його створення до зняття з ринку.

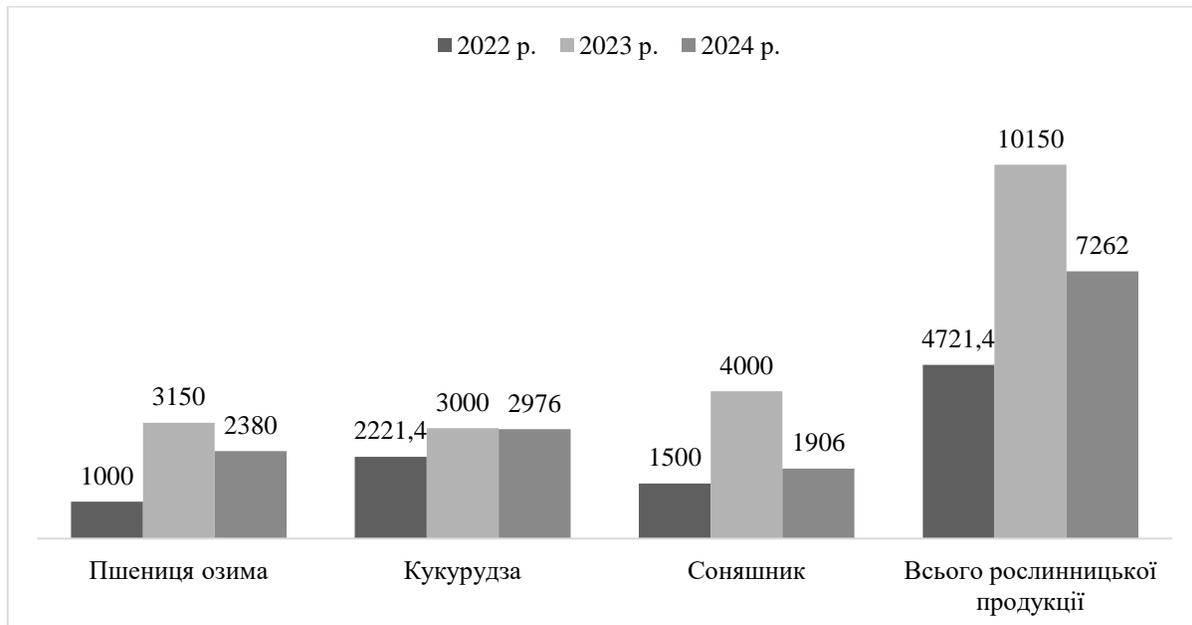
Незважаючи на значну кількість досліджень, окремі аспекти залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребує детальнішого аналізу практична реалізація товарної політики на підприємствах аграрного сектору в сучасних умовах, що характеризуються волатильністю ринків, інтеграцією у світовий економічний простір та новими викликами для галузі. Кейс підприємства ТОВ «ВЕСНА АГРО» є показовим прикладом того, як продумана товарна політика може сприяти зростанню конкурентоспроможності. Це обумовлює актуальність і мету нашого дослідження.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є оцінка впливу товарної політики на конкурентоспроможність продукції сучасного аграрного підприємства та визначити ключові напрями її вдосконалення з урахуванням ринкових тенденцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** ТОВ «ВЕСНА АГРО» – це середнє за розмірами аграрне підприємство, основною діяльністю якого є вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції (зернових і олійних культур). За обмеженості ресурсів такі малі та середні підприємства часто демонструють високу гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на ринкові зміни. ТОВ «ВЕСНА АГРО» спеціалізується переважно на виробництві зернових культур – пшениці та кукурудзи – а також вирощує соняшник як основну олійну культуру. Додатково підприємство займається допоміжною діяльністю в

рослинництві та оптовою торгівлею агропродукцією, що свідчить про певну диверсифікацію його товарної діяльності. Така диверсифікація (кілька видів продукції і видів діяльності) є частиною товарної політики підприємства, покликаною зменшити ризики коливань кон'юнктури ринку.

Аналіз складу валової продукції ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022–2024 роки (рис. 2) показує суттєве нарощування обсягів виробництва основних культур. За три роки загальний обсяг випуску зріс на 53,8% порівняно з 2022 роком. Найбільший приріст відбувся по пшениці – обсяг виробництва зріс у 2,38 раза, що стало можливим завдяки удосконаленню технології вирощування та сприятливим агрокліматичним умовам. Частка кукурудзи і пшениці разом у структурі продукції у 2024 році перевищила 73%, тоді як частка соняшнику змінювалася залежно від кон'юнктури: після рекордного врожаю 2023 року виробництво соняшнику скоротилося у 2024 році (з 4000 ц до 1906 ц) через вплив погодних чинників або зменшення посівних площ. Водночас урожайність зернових культур істотно підвищилася: середня врожайність збіжжя зросла з 16,1 ц/га у 2022 році до 31,5 ц/га у 2024 році, а врожайність пшениці збільшилася з 12,5 до 47,6 ц/га. Це є свідченням ефективного використання земельних ресурсів і впровадження сучасних технологій, що належать до товарної політики у сфері якості продукції.



**Рис.2. Склад виробництва основної продукції ТОВ «ВЕСНА АГРО», ц**  
*Джерело: складено автором на основі даних підприємства [9]*

Як видно з рис. 2, підприємство певною мірою переорієнтувало свою товарну пропозицію відповідно до ринкових умов та внутрішніх можливостей. У 2022 році найбільшу частку в структурі мала кукурудза 47%, у 2023 році – соняшник 39,4%, а у 2024 році знову домінувала кукурудза 41% за рахунок

високого валового збору. Гнучке управління структурою асортименту продукції дозволило ТОВ «ВЕСНА АГРО» максимально використати сприятливі умови 2023 року для соняшнику, а в наступному році – зосередитися на культурах, що давали більшу віддачу. Це приклад адаптивної товарної політики в аграрному виробництві.

Зрослі обсяги виробництва і покращена якість продукції позитивно позначилися на фінансових результатах та конкурентних позиціях підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ВЕСНА АГРО» доцільно порівняти його ключові показники з показниками інших господарств галузі. У табл. 2 наведено порівняльні дані за 2024 рік щодо чистого доходу, прибутку та рентабельності продажів між ТОВ «ВЕСНА АГРО» та трьома конкуруючими підприємствами – фермерськими господарствами «Еталон» і «Сатурн», а також приватним підприємством «УКР ТЕРРА Плюс».

Таблиця 1

### Порівняння фінансових результатів ТОВ «ВЕСНА АГРО» та конкурентів за 2024 р.

| Підприємство        | Чистий дохід від реалізації, тис грн. | Чистий прибуток, тис грн. | Рентабельність продажів, % |
|---------------------|---------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| СФГ «Еталон»        | 82,4                                  | 5,7                       | 6,9                        |
| ТОВ «ВЕСНА АГРО»    | 8596,4                                | 1132,3                    | 13,2                       |
| ФГ «Сатурн»         | 92859,9                               | 20244,4                   | 21,8                       |
| ПП «УКР ТЕРРА Плюс» | 81438,5                               | 36999,1                   | 45,4                       |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств [7-10]*

Як свідчать дані табл. 1, масштаби діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» значно менші, ніж у основних конкурентів. Проте підприємство забезпечує достатній рівень рентабельності продажів - 13,2%, що перевищує показник найменшого конкурента «Еталон» [8] і наближається до середнього рівня по вибірці. У 2024 році «Весна Агро» продемонструвала стабільну позитивну динаміку фінансових результатів та пристойну прибутковість, незважаючи на менший масштаб діяльності. Це свідчить про ефективне управління витратами та раціональне використання ресурсів на підприємстві. Найвищу рентабельність серед аналізованих господарств має ПП «Укр Терра Плюс» - 45,4% [7], що вказує на його лідерські позиції у своїй ніші; ФГ «Сатурн» при найбільших обсягах діяльності має помірну прибутковість 21,8% [10]. ТОВ «ВЕСНА АГРО», будучи найменшим за доходом, водночас є прикладом малого, але ефективно функціонуючого підприємства, яке змогло зміцнити свої конкурентні позиції за рахунок вдалого поєднання товарної та ресурсної політики.

Оцінювання підприємств здійснювалося за шкалою від 1 до 10, де 10 означає найкращий результат, а 1 – найнижчий. До аналізу включено п'ять ключових критеріїв:

- фінансова стійкість,

- темпи зростання,
- прибутковість,
- масштаб операцій
- ризиковість бізнесу.

Оцінки сформовано на основі офіційних даних фінансової звітності та експертного судження щодо розміру підприємств, динаміки їх розвитку та рівня маржинальності.

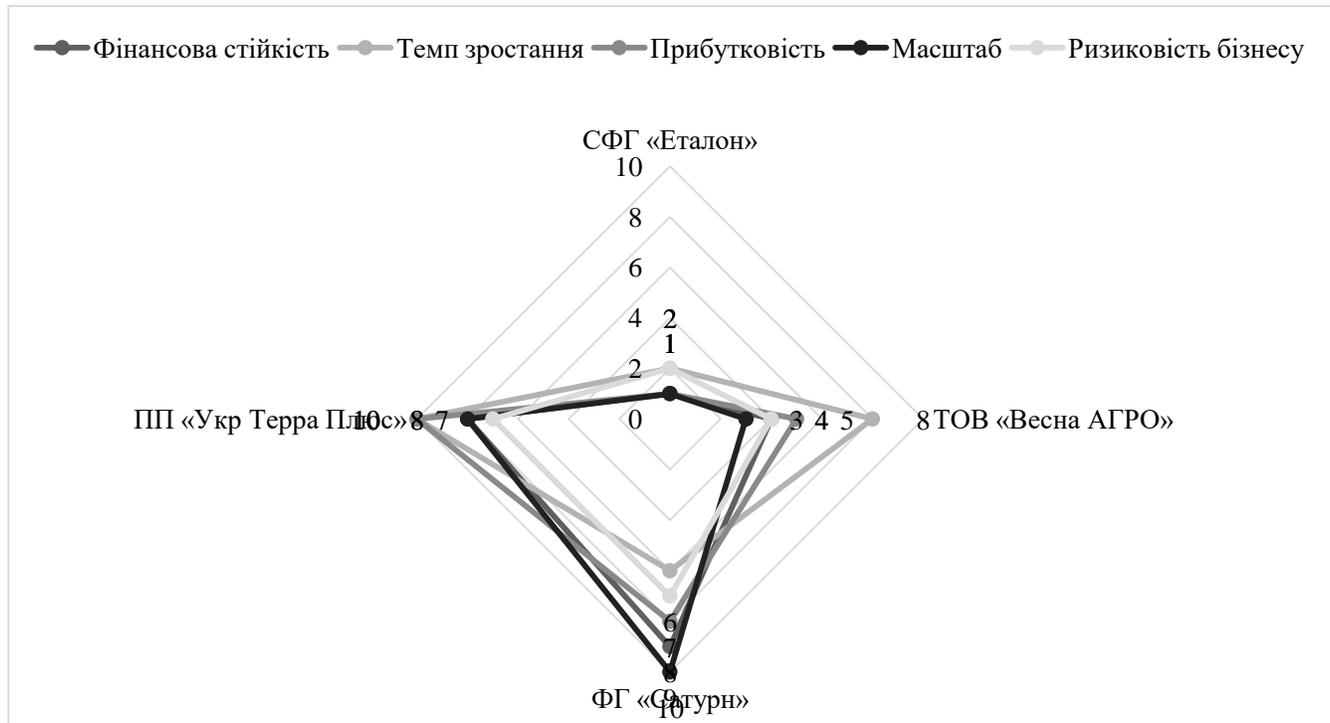


Рис. 3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств за методом експертних оцінок

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств [7-10]

Отримані дані дають змогу сформулювати узагальнений висновок щодо конкурентних позицій досліджуваних підприємств. ФГ «Сатурн» демонструє найвищі рейтинги за фінансовою стійкістю та масштабом діяльності, що свідчить про його розвинену бізнес-модель і значну частку ринку. ПП «Укр Терра Плюс» є лідером за темпами зростання та прибутковістю, що характеризує його як динамічне підприємство зі швидким розвитком. Показники ТОВ «ВЕСНА-АГРО» загалом відповідають середньому рівню конкурентоспроможності, тоді як С(Ф)Г «Еталон» отримало найнижчі оцінки за всіма критеріями, що корелює з мінімальним масштабом його діяльності та обмеженим ринковим впливом.

Важливим чинником успіху товарної стратегії ТОВ «ВЕСНА АГРО» стало підвищення якості продукції і створення додаткової цінності для споживача. Підприємство впровадило сучасні агротехнології, що дозволило істотно наростити

врожайність і стабільність виробництва. Крім того, реалізується клієнтоорієнтований підхід у збуті: налагоджено прямі поставки зерна переробним підприємствам та трейдерам, здійснюється моніторинг цін і гнучке планування обсягів реалізації залежно від кон'юнктури.

Варто відзначити також маркетингові ініціативи підприємства, спрямовані на підтримку товарної політики. Зокрема, розроблено елементи фірмового стилю та бренду, створено веб-сайт для присутності в інтернеті, активізовано комунікації з клієнтами через соціальні мережі та галузеві заходи. Така інтегрована маркетингова комунікаційна політика (PR, реклама, особисті продажі, участь у «Днях поля» тощо) підсилює позиціонування продукції підприємства на ринку. У підсумку підвищується впізнаваність бренду «ВЕСНА АГРО» і довіра клієнтів, що у поєднанні з високою якістю товару сприяє зміцненню його конкурентоспроможності. За оцінками експертів, подальше розширення збутових каналів і активізація маркетингової діяльності стануть джерелом подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2

**Кошторис витрат для ТОВ «ВЕСНА АГРО»**

| Стаття витрат                         | Розрахунок  | Кошторис, грн |
|---------------------------------------|---|---------------|
| <i>Початкові (одноразові) витрати</i> |   |               |
| 1. Фірмовий стиль                     | Логотип, корпоративні кольори, візитівки                | 4 000         |
| 2. Створення сайту                    | Домен і хостинг (1 рік) + розробка на шаблоні           | 8 000         |
| Всього                                |   | 12 000        |
| <i>Операційні (річні) витрати</i>     |   |               |
| 3. Особисті продажі                   | Візитівки, брошура, сувенірна продукція                 | 2 000         |
| 4. Прямий маркетинг                   | Хостинг/домен на наступний рік                          | 2 000         |
| 5. Просування особистого бренду       | Таргетована реклама (1 500 грн/міс)                     | 18 000        |
| 6. «День поля»                        | Організація заходу (кейтеринг, брендування, запрошення) | 10 000        |
| 7. PR / ЗМІ                           | Спонсорські матеріали, локальні публікації              | 5 000         |
| Всього                                |   | 37 000        |
| Загальний річний бюджет               |   | 49 000        |

*Джерело: складено автором*

Основна ідея маркетингової стратегії полягає у оптимізації витрат та забезпеченні зростання доходів шляхом підвищення впізнаваності бренду, формування довіри споживачів та розширення каналів збуту. Реалізація запропонованого комплексу заходів спрямована на зміцнення ринкової позиції підприємства за рахунок раціонального використання бюджету та концентрації на найбільш результативних інструментах комунікацій.

Оцінка ефективності маркетингового проекту є ключовим етапом його економічного обґрунтування. Вона базується на співвідношенні інвестицій у маркетингову діяльність та очікуваного приросту доходу. У межах дослідження

ефективність визначено на основі трьох базових показників: чистого прибутку, індексу прибутковості (PI) та терміну окупності (PP). Зазначені індикатори є загально визначеними критеріями оцінки доцільності інвестицій у маркетингові стратегії [6].

Таблиця 3

**Розрахунок ефективності проєкту, грн**

| Показник                              | Результат |
|---------------------------------------|-----------|
| Чистий дохід від реалізації продукції | 8 596 400 |
| Річний маркетинговий бюджет           | 49 000    |
| Цільовий приріст доходу (5%)          | 429 820   |
| Чистий прибуток                       | 380 820   |
| Індекс прибутковості (PI)             | 8,77      |
| Термін окупності (PP)                 | 1,37 міс. |

*Джерело: складено автором*

Отримані результати підтверджують високу економічну ефективність запропонованої стратегії. За умов річного маркетингового бюджету у 49 000 грн підприємство може забезпечити приріст доходу на 5%, що становить 429 820 грн додаткового виторгу. Чистий прибуток у розмірі 380 820 грн та індекс прибутковості  $PI = 8,77$  свідчать про надзвичайно високу віддачу від інвестицій ( $ROI \approx 877\%$ ).

Термін окупності проєкту становить лише 1,37 місяця, що демонструє оперативність і фінансову безпеку запропонованих заходів. Це підтверджує, що стратегія може бути впроваджена навіть за умов обмежених фінансових ресурсів, не створюючи загроз для ліквідності підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що продумана товарна політика ТОВ «ВЕСНА АГРО» стала основою його конкурентної стратегії. Підприємство виготовляє тільки ті види продукції і в таких обсягах, які може успішно реалізувати на ринку – це ключовий принцип ефективної товарної політики. Прискорене зростання обсягів виробництва, підвищення якості продукції та її адаптація до потреб споживачів позитивно вплинули на фінансові показники (прибуток, рентабельність), що підтверджує дієвість обраної товарної стратегії. Досвід «ВЕСНА АГРО» ілюструє, що товарна політика є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності продукції навіть для відносно невеликого підприємства аграрного сектору.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження підтверджують визначальну роль товарної політики в управлінні конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. Товарна політика інтегрує рішення щодо асортименту, якості, інновацій та збуту продукції, безпосередньо впливаючи на здатність підприємства задовольняти потреби ринку та отримувати конкурентні переваги.

Теоретичний огляд літератури показав, що конкурентоспроможність товару формується його споживчою цінністю (якістю, новизною, рівнем сервісу) у співвідношенні до ціни, а ефективна товарна політика дозволяє максимізувати цей споживчий ефект. Практичний кейс ТОВ «ВЕСНА АГРО» продемонстрував, що навіть за обмежених ресурсів належно спланована товарна політика (у частині вибору культур, підвищення продуктивності, гнучкого управління асортиментом та розвитку бренду) дає змогу забезпечити істотне зростання обсягів виробництва (+53,8% за три роки) та прибутковості бізнесу. Підприємство досягло рентабельності продажів понад 13%, ефективно конкуруючи з більшими гравцями ринку за рахунок оптимізації витрат і орієнтації на потреби споживачів.

Таким чином, товарна політика є потужним важелем підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства. Для успішного конкурування на сучасних ринках агровиробникам слід приділяти особливу увагу формуванню збалансованого товарного портфеля, впровадженню інноваційних технологій для покращення якості продукції, адаптації асортименту до змін попиту, розвитку власних торгових марок і забезпеченню високого рівня сервісу. Рекомендується проводити постійний моніторинг ринкової кон'юнктури та конкурентного середовища з метою своєчасного коригування товарної стратегії. Перспективою подальших досліджень є розробка практичних моделей управління товарною політикою в умовах євроінтеграції та впровадження стійких («зелених») технологій, що стане запорукою зміцнення позицій вітчизняних аграрних підприємств на глобальному ринку.

### Список використаної літератури

1. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підруч. 6-те вид. Київ : Лібра, 2008. 720 с.
2. Григорчук Т. В. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Університет «Україна», 2007. Ч. 2. 345 с.
3. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 27. С. 46–52.
4. Сарай Н. І. Роль товарної політики в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2017. № 5–6 (69). С. 64–69.
5. Турченко М. О., Швець М. Д. Маркетинг : підруч. Київ : Знання, 2011. 318 с.
6. Войтенко О. С. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : КНУБА, 2020. 276 с.
7. Фінансова звітність ПП «УКР ТЕРРА Плюс». URL: <https://clarity-project.info/edr/36638951> (дата звернення: 06.11.2025).

8. Фінансова звітність селянського (фермерського) господарства «Еталон». URL: [https://clarity-project.info/edr/19045643/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/19045643/yearly-finances?current_year=2023) (дата звернення: 06.11.2025).
9. Фінансова звітність ТОВ «ВЕСНА АГРО». URL: <https://clarity-project.info/edr/40167240> (дата звернення: 06.11.2025).
10. Фінансова звітність ФГ «Сатурн». URL: <https://clarity-project.info/edr/22436979> (дата звернення: 06.11.2025).
11. Шумейко В. М. Маркетингова товарна політика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2005. № 7. С. 247–252.

### References

1. Harkavenko, S. S. (2008). *Marketing*. 6th ed. Kyiv: Libra [in Ukrainian].
2. Hryhorchuk, T. V. (2007). *Marketing*. Kyiv: Universytet “Ukraina” [in Ukrainian].
3. Dyachkov, D. V., Potapiuk, I. P., & Yakovenko, I. O. (2020). Features of enterprise product policy. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 27, 46–52 [in Ukrainian].
4. Sarai, N. I. (2017). The role of product policy in ensuring enterprise competitiveness. *Innovatsiina ekonomika*, 5–6(69), 64–69 [in Ukrainian].
5. Turcheniuk, M. O., & Shvets, M. D. (2011). *Marketing*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
6. Voitenko, O. S. (2020). *Project management*. Kyiv: KNUBA [in Ukrainian].
7. Financial statements. UKR TERRA Plus LLC. (2025). Retrieved October 6, 2025, <https://clarity-project.info/edr/36638951> [in Ukrainian].
8. Financial statements Etalon Farm Enterprise. (2025). Retrieved October 6, 2025, [https://clarity-project.info/edr/19045643/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/19045643/yearly-finances?current_year=2023) [in Ukrainian].
9. Financial statements VESNA AGRO LLC. (2025). Retrieved October 6, 2025, <https://clarity-project.info/edr/40167240> [in Ukrainian].
10. Financial statements Saturn Farm Enterprise. (2025). Retrieved October 6, 2025, <https://clarity-project.info/edr/22436979> [in Ukrainian].
11. Shumeiko, V. M. (2005). Marketing product policy as a tool for improving enterprise competitiveness. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*, 7, 247–252 [in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 01.10.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 17.11.2025**

**Дата публікації: 30.12.2025**

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.03>

УДК 657.1:339

**Марина КАЛЮЖНА,**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувачка кафедри обліку і оподаткування  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID <https://0000-0002-8243-5328>  
email: [student\\_bux@ukr.net](mailto:student_bux@ukr.net)

**Тетяна ГНАТЬЄВА,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0000-0001-6071-0889  
email: [Hnatieva\\_tn@ukr.net](mailto:Hnatieva_tn@ukr.net)

**Віта ЯЦЕНТЮК,**

здобувачка освітнього рівня магістр  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0009-0004-0847-8778  
email: [vita.yatsentiuk.zem@gmail.com](mailto:vita.yatsentiuk.zem@gmail.com)

## СУЧАСНИЙ СТАН І ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В АГРОБІЗНЕСІ

### Анотація

**Актуальність.** Сьогодення нашої країни показує, що одним із найважливіших об'єктів бухгалтерського обліку є основні засоби, бо саме вони мають велику частку в активах підприємства. Крім того, основні засоби є важливою умовою функціонування суб'єкта господарювання, тому бухгалтерський облік повинний забезпечувати систему управління якісною інформацією для подальшого вирішення проблем ефективного та раціонального використання матеріальних активів.

**Метою** статті є дослідження сучасного стану і трансформаційних змін бухгалтерського обліку основних засобів в агробізнесі.

**Методи дослідження.** При написанні статті був використаний метод аналізу і синтезу в дослідженні сучасних поглядів на поняття основних засобів, абстрагування й узагальнення для виокремлення особливостей бухгалтерського обліку основних засобів, систематизації при дослідженні основних правил нарахування амортизації.

**Отримані результати.** Проведено моніторинг нормативно-правового регулювання бухгалтерського обліку основних засобів, визначено трансформаційні зміни, що відбулись з веденням бухгалтерського обліку основних засобів в сучасних умовах функціонування агробізнесу.

**Практична цінність роботи.** Результати проведеного дослідження можуть бути використанні при веденні обліку основних засобів на аграрних підприємствах України.

**Висновки.** Бухгалтерський облік основних засобів в сучасній системі функціонування агрофірм є досить розкритим на правовому поприщі, проте при його веденні відчуються прогалини у аспектах його визначення, амортизації та списання на тимчасово окупованих територіях нашої країни, хоча дане майно залишається на балансі агрофірм. В цілому ведення бухгалтерського обліку основних засобів є достатньо визначеним в методологічному і практичному аспектах, але виклики сьогодення змушують поновлювати оптимізацію даної ділянки обліку, через виклики сучасності.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, податковий облік, основні засоби, трансформація, аграрний бізнес, економіка.

**UDC 657.1:339**

**Maryna KALYUZHNA,**

candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of Economic Theory and Economics of Enterprises  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
ORCID [https:// 0000-0002-8243-5328](https://0000-0002-8243-5328)  
email: [student\\_bux@ukr.net](mailto:student_bux@ukr.net)

**Tetiana HNATIEVA,**

candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of Economic Theory and Economics of Enterprises  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
ORCID 0000-0001-6071-0889  
email: [Hnatieva\\_tn@ukr.net](mailto:Hnatieva_tn@ukr.net)

**Vita YATSENTIUK,**

Master's degree holder  
in specialty D1 "Accounting and Taxation"  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
ORCID 0009-0004-0847-8778  
email: [vita.yatsentiuk.zem@gmail.com](mailto:vita.yatsentiuk.zem@gmail.com)

## **SUCHASNY STAN AND TRANSFORMATIONAL CHANGES IN THE ASPECT OF THE MAIN ADVANTAGES IN AGRICULTURAL BUSINESS**

### **Abstract**

**Relevance.** One of the most important objects of accounting is fixed assets, because they have a large share in the assets of the enterprise. In addition, fixed assets are an important condition for the functioning of a business entity, therefore accounting must provide a system of quality information management for further solving the problems of effective and rational use of material assets.

*Obtaining timely, complete and reliable information about the economic processes taking place at the enterprise is of great importance for the implementation of management activities at the enterprise. It is in the accounting system that information is formed that provides management with the necessary data. The organization of accounting for fixed assets must be a holistic, unified system of interconnected, mutually agreed accounting methods and techniques, covering the entire complex of accounting procedures for identifying, measuring, registering, accumulating, summarizing, storing and transmitting information.*

**Purpose.** *The article is a study of the current state and transformational changes in fixed asset accounting in agribusiness.*

**Methods.** *When writing the article, the method of analysis and synthesis was used in the study of modern views on the concept of fixed assets, abstraction and generalization to identify the features of accounting for fixed assets, and systematization in the study of the basic rules for calculating depreciation.*

**Results.** *Monitoring of the regulatory and legal regulation of fixed asset accounting was carried out, and transformational changes that have occurred in the accounting of fixed assets in modern conditions of agribusiness were identified.*

**Practical value of the study.** *The results of the research can be used when keeping records of fixed assets at agricultural enterprises in Ukraine.*

**Conclusions.** *Accounting for fixed assets in the modern system of functioning of agricultural firms is quite open in the legal field, however, when conducting it, gaps are felt in the aspects of its definition, depreciation and write-off in the temporarily occupied territories of our country, although this property remains on the balance sheet of agricultural firms. In general, accounting for fixed assets is quite defined in methodological and practical aspects, but the challenges of today force us to renew the optimization of this area of accounting, due to the challenges of modernity.*

**Keywords:** *accounting, tax accounting, fixed assets, transformation, agrarian business, economy.*

**Вступ.** Нинішні реалії існування агробізнесу є досить жорсткими та потребують постійного моніторингу, адже мінливість економіки під час воєнного стану в країні є досить інтенсивною. Одним із найважливіших засобів існування агробізнесу є наявність основних засобів у його власності, що дозволяє укріпити його кредитоспроможність та надає можливість економічно ефективно організувати свою діяльність. В системі бухгалтерського обліку основні засоби відіграють дуже важливу роль, а процес їх ведення в обліковій системі є найскладнішим. Для агробізнесу досліджувана нами ділянка обліку є невід'ємною частиною їх існування, адже навіть земля є основним засобом. Тому кожен аграрій розуміє необхідність їх правильного та своєчасного відображення в системі бухгалтерського обліку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасній системі бухгалтерського обліку значну частку займає облік основних засобів. Науковці постійно висвітлюють різні питання даної ділянки бухгалтерського обліку, що виникають під час воєнного стану і намагаються зосередити свої зусилля на покращенні ефективності його ведення на підприємстві.

Науковці Колісник О.П. і Приходько К.К. у своїх працях відзначають

проблематику примусово відчуженого майна, розкриваючи питання його інвентаризації [3].

В своїй роботі «Напрямки організації обліку основних засобів як складових необоротних активів підприємства» вчені Гладій І.О., Майстер Л.А., Даценко Г.В. розглядають питання висвітлення певних положень у Наказі про облікову політику при веденні компонентного обліку необоротних активів підприємства, що є досить спірним в сучасних умовах існування агробізнесу [2].

Бондар М., Кулик А. досліджують ведення обліку основних засобів у випадку окупації території підприємства, пошкодження чи знищення майна в наслідок військової агресії, що наразі є досить актуальним для значної частки агрофірм нашої країни [1].

Дослідження вище зазначених авторів суттєво впливають на розвиток методології та практики ведення бухгалтерського обліку основних засобів та дають поштовх для пошуку нових цікавих й ефективних рішень в сучасних умовах існування України.

**Мета статті.** Дослідження сучасного стану організації та ведення бухгалтерського обліку основних засобів в українському агробізнесі та процеси його трансформації в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основне трактування поняття основні засоби на сьогодні відображено у НП(С)БО 7 «Основні засоби» [4]. Відповідно до нього під категорією основних засобів для агробізнесу ми розуміємо матеріальні активи утримувані підприємством для використання в його господарській діяльності більше одного року чи один операційний цикл (більше року), а також дані активи мають матеріальну форму, котра є незмінною протягом періоду використання та не може бути реалізована. Коли ми відмічаємо незмінність основних засобів, ми не говоримо про амортизацію, бо вона є також обов'язковим елементом існування будь якого основного засобу. В агробізнесі найбільш поширеними основними засобами нині є будівлі, споруди, машини, транспорт, земля, багаторічні насадження, інструменти, тощо.

Досліджуючи процес обліку основних засобів резонно відмітити, що вже протягом десятиліть відбувається дискусія із значення використання. Так, НП(С)БО 7 [4] відмічає його як тривале, а податківці спираючись на Податковий кодекс України визначають саме вартісний критерій основним. Дане питання залишається спірним і на сьогодні, тому сучасні бухгалтери та податківці в залежності від призначення облікового процесу відображають його кожен за своїм розсудом. Врегулювати це питання можливо тільки за умови внесення змін до законодавчих актів за даною ділянкою обліку. Трансформаційним в даному процесі, в частині податкового обліку можна вважати зміну з 23 травня 2020 року основні засоби повинні мати вартісний показник понад 20 тис. грн., а попередньо він був 6 тис. грн. Тому нові основні засоби закуплені аграрною фірмою ми

ставимо на облік, як основні засоби в тому випадку коли вони відповідають вимозі 20 тис. грн. і понад рік корисного використання, а старі основні засоби, що введені в експлуатацію до 23 травня 2020 року обліковують за старим вартісним показником 6 тис. грн. Саме цей специфічний процес в сучасній системі обліку основних засобів агробізнесу розділяє основні засоби та малоцінні необоротні матеріальні активи. В перспективі на 2026 рік поріг для основних засобів у 20 тис. грн. залишається незмінним.

Дискусія по даному питанню, на нашу думку, є доцільною і першочергово через те, що на виконавця тієї чи іншої господарської операції з обліку покладено тягар прийняття самостійного рішення. Людський фактор часто може відіграти певну негативну роль в даному рішенні і принести незаплановані збитки як агрофірмі, так і безпосередньо виконавцю цієї роботи.

Визначити яке саме майно агрофірми є основним засобом можна врахувавши при здійсненні цього процесу певні ознаки:

1. Матеріально-речовий характер, тобто можна визначити, що це і є упредметнена форма, можна доторкнутися, зламати, удосконалити, пошкодити, тощо;
2. Терміни використання, коли вони більше дванадцяти місяців або один звичайний для агрофірми операційний цикл;
3. Перенесення вартості готової продукції, маємо на увазі амортизаційні відрахування які формувались за рахунок собівартості продукції;
4. Збереження натурально-речовинної форми, підчас використання основні засоби не втрачають своєї первісної форми;
5. Використання у виробництві, як активи фірми беруть участь в процесі виробництва;
6. Амортизація, перенесення вартості основного засобу на собівартість продукції (робіт, послуг).

Ще одним важливим питанням в бухгалтерському обліку основних засобів є визнання і оцінка даного засобу. Цей процес прописаний у НП(С)БО 7 [4] і в принципі, там все більш менш зрозуміло і не має спірних питань. На сьогодні найбільш поширеними операціями для отримання агробізнесом основних засобів є наступні:

- придбання в певного постачальника, що є юридичною чи фізичною особою відповідно до чинного законодавства. В такому випадку бухгалтер агрофірми враховує первісну вартість даного основного засобу;
- власне виробництво основного засобу. Дана ситуація зобов'язує бухгалтера агрофірми враховувати вартість витрачених на створення об'єкта матеріалів;
- основний засіб внесено, як частину статутного капіталу і тоді вартість його визначається засновниками фіксує її документально;

- бартерне надходження основного засобу за угодою, в даному документі має бути прописана сторонами угоди вартість, яку вони самостійно визначають згідно ринкового моніторингу і законодавства нашої країни;

- отримано в подарунок основний засіб, тоді бухгалтеру агрофірми необхідно враховувати ринкову вартість даного основного засобу.

Розглянемо основні правила нарахування амортизації, що використовують сучасні бухгалтери аграрних підприємств незалежно від форми ведення обліку на підприємстві, отже:

По-перше, амортизацію бухгалтер може нарахувати тільки на активи агрофірми, які є на її балансі і є власністю підприємства.

По-друге, об'єктом амортизації є майно вартість якого понад 20 тис. грн. і строк використання понад один рік.

По-третє, використовується прямолінійний метод нарахування амортизації бухгалтером агрофірми з мінімально допустимих термінів корисного використання.

По-четверте, амортизацію не нараховуємо на земельні ділянки й об'єкти незавершеного кап будівництва.

По-п'яте, якщо основний засіб продано протягом звітного періоду, то нарахування амортизації припиняється з місяця, що є наступним за місяцем вибуття даного об'єкту.

На сьогодні існують декілька методів нарахування амортизації і агробізнес на чолі із головним бухгалтером самостійно визначає метод який буде використовувати підприємство. Це рішення для його легітимності має бути прописаним в Наказі про облікову політику агрофірми. Найбільш поширеним серед українських обліковців агросфери є прямолінійний метод нарахування амортизації. Також використовують метод зменшеного залишку, кумулятивний і виробничий методи. Але варто відмітити, що при податкових аспектах обліку відповідно до чинного законодавства необхідно використовувати тільки лінійний метод нарахування амортизації.

В цілому можна відмітити, що процес нарахування амортизації в аграрному бізнесі є традиційним і незмінним вже протягом багатьох років. Нормативно-правове регулювання даного процесу чітко прописане і використання даних документів підчас практичної реалізації процесу амортизації не викликає непорозумінь, що є дуже гарним аспектом в системі бухгалтерського обліку загалом.

Процес організації бухгалтерського обліку основних засобів є досить трудомістким і відповідальність за його реалізацію несе головний бухгалтер та керівник підприємства. Дуже часто цей процес в сьогоденні існування аграрних підприємств не відбувається належним чином, відсутнє оформлення документів чи підписів і печаток на них. Такі події часто пояснюють браком часу на оформлення документів і відсутністю вказівок до обов'язкового існування

документів з порядку організації бухгалтерського обліку на підприємстві з боку законодавства на державному рівні, адже більшість документів носять рекомендаційний напрямок їх використання. Існують підприємства на яких головний бухгалтер розробив Наказ про облікову політику підприємства і в даному документі прописано усі основні аспекти ведення обліку основних засобів. Такий підхід дає можливість використовувати ефективно матеріальні і трудові ресурси агрофірми та не витратити час на пошук механізму реалізації питань ведення бухгалтерського обліку основних засобів. Крім того є перелік чітко визначених осіб для реалізації даного процесу і кожна з них знає свої функції в процесі ведення бухгалтерського обліку основних засобів. Часто до вище вказаного наказу формують додаток - графік документообігу агрофірми у якому відмічено усі можливі варіації створення, перевірки чи обробки документів, а також відмічається процес переміщення документів на підприємстві та відповідальних осіб за нього, терміни обробки та здачі цих документів у підрозділи агрофірми чи за її межі.

Отже, можна відмітити, що Наказ про облікову політику є розпорядчим документом агрофірми у якому виділено основні принципи, методи та процедури ведення бухгалтерського обліку на агрофірмі відповідно до чинного законодавства України. Періодичність оновлення даного документу залежить від потреб агрофірми та її можливостей. Якщо розглядати, тенденції перспективного розвитку організації бухгалтерського обліку основних засобів, то можна відмітити доцільність перегляду і реструктуризації документів внутрішнього використання при функціонуванні аграрних бізнесів. Необхідність їх оновлення через застарілі рекомендаційні зразки, які вони й досі використовують. На це звісно, першочергово впливає форма ведення бухгалтерського обліку на підприємстві. Якщо вона автоматизована, тоді зазвичай формування документообігу є більш простим і сучасним, але якщо журнально-ордерна чи меморіально-ордерна виникає потреба в оновленні документів, їх упорядкуванні.

Досліджуючи сучасні аспекти ведення бухгалтерського обліку основних засобів доцільно відмітити, що воєнні дії викликали потребу визначення основних засобів через пошкодження їх чи знищення. Також актуальним є питання їх визначення й відображення на тимчасово окупованих територіях. Проаналізуємо нормативне забезпечення даного питання на рівні держави. Нині облік пошкодженого та знищеного майна внаслідок воєнних дій в нашій країні регулюється наступними нормативно-правовими актами:

- Закон України «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна» від 23 лютого 2023 року № 2923-ІХ. Даний закон окреслює правові та організаційні засади виплати компенсації за пошкодження та знищення об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів чи диверсій [9];

- Постанова Кабінету Міністрів України від 13 червня 2023 року № 624 «Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій». Визначає процедуру та вимоги щодо функціонування реєстру, який містить інформацію про пошкоджене та знищене майно [5];
- Постанова КМУ від 26.03.2022 р. № 380 «Про збір, обробку та облік інформації про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій». Регулює процес подання інформації про пошкоджене або знищене нерухоме майно [8];
- Постанова КМУ від 21.04.2023 р. № 381 «Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій». Регулює механізм надання компенсації для відновлення пошкоджених об'єктів нерухомості [7];
- Постанова КМУ від 20.03.2022 р. № 326 «Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації». Визначає методiku оцінки шкоди та збитків, завданих майну підприємств [6].

Вище відмічені нормативно-правові акти вже активно використовуються бухгалтерами аграрних фірм, але існують питання в документальному відображенні певних подій відповідно до часу їх виникнення. Крім того існують агрофірми які тимчасово призупинили свою діяльність через воєнне вторгнення і виникає потреба консервації основних засобів підприємства, тощо. Дані питання залишаються недостатньо розкритими в практичному аспекті, бо спостерігається недосконалість рекомендованих форм ведення первинної документації для таких ділянок ведення бухгалтерського обліку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження показало, що традиційна система ведення бухгалтерського обліку основних засобів є достатньо розкритою і широко використовується українськими агрофірмами. Проте сучасні трансформаційні зміни, що відбулись через воєнний стан в нашій країні потребують вдосконалення ведення бухгалтерського обліку основних засобів. На законодавчому рівні ще з початку повномасштабного вторгнення розроблено досить значну кількість нормативних документів для вирішення цього питання, але на практиці виникають ситуації де необхідно більш деталізовано розглянути механізм бухгалтерського обліку основних засобів. Також існує потреба у створенні та вдосконаленні деталізовано первинної документації для багатьох різних випадків знищення, пошкодження майна, використання резервів, тощо.

### Список використаної літератури

1. Бондар М., Кулик А. Облік об'єктів основних засобів підприємств та аналіз їхньої вартості в умовах збройної агресії. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 4. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.165>
2. Гладій І. О., Майстер Л. А., Даценко Г. В. Напрямки організації обліку основних засобів як складових необоротних активів підприємства. *SWorld Journal*. 2024. Issue 25. P. 86-90. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-25-00-009>
3. Колісник О. П., Приходько К. К. Облік і контроль основних засобів в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-03>.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 7 «Основні засоби» : наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0288-00>.
5. Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій : постанова КМУ від 13.06.2023 року № 624. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/624-2023-%D0%BF#Text>.
6. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації : постанова КМУ від 20.03. 2022 р. № 326. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text>.
7. Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій : постанова КМУ від 21.04.2023 р. № 381. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-2023-%D0%BF#Text>
8. Про збір, обробку та облік інформації про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій : постанова КМУ від 26.03.2022 р. № 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/380-2022-%D0%BF#Text>
9. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України : Закон України від 23.02.2023 р. № 2923-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text>

### References

1. Bondar, M., & Kulyk, A. (2022). Accounting for fixed assets of enterprises and analysis of their value in conditions of armed aggression. *Economic analysis*, 32(4). <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39710> [in Ukrainian].

2. Gladiy, I. O., Mayster, L. A., & Datsenko, G. V. (2024). Directions of organization of accounting for fixed assets as components of non-current assets of the enterprise. *SWorld Journal*, 25, 86-90. <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj25-00-009/4604> [in Ukrainian].
3. Kolisnyk, O. P., & Prykhodko, K. K. (2023). Accounting and control of fixed assets under martial law. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-03> [in Ukrainian].
4. Order of the Ministry of Finance of Ukraine № 92 (2000, April 27). *National Accounting Regulation (Standard) 7 "Fixed Assets"*. <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0288-00> [in Ukrainian].
5. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 624 (2023, June 13). *On approval of the Procedure for maintaining the State Register of Property Damaged and Destroyed as a Result of Hostilities*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/624-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
6. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 326 (2022, March 20). *On approval of the Procedure for determining damage and losses caused to Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
7. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 381 (2023, April 21). *On approval of the Procedure for providing compensation for the restoration of certain categories of real estate objects damaged as a result of hostilities, terrorist acts, and sabotage*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
8. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 380 (2022, March 26). *On the collection, processing and accounting of information on damaged and destroyed real estate as a result of hostilities, terrorist acts, sabotage*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/380-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
9. Law of Ukraine № 2923-IX (2023, February 23). *On compensation for damage and destruction of certain categories of real estate objects as a result of hostilities, terrorist acts, sabotage caused by the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, and the State Register of property damaged and destroyed as a result of hostilities, terrorist acts, sabotage caused by the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text> [in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 12.10.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 04.12.2025**

**Дата публікації: 30.12.2025**

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.04>

УДК 338.1:339.138(659.44)

**Олена КНЯЗЄВА,**

доктор економічних наук, професор  
завідувач кафедри Економічної теорії  
і економіки підприємства,  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID 0000-0002-9853-0637  
email: [7234275@gmail.com](mailto:7234275@gmail.com)

**Олег ГОЛИНСЬКИЙ,**

здобувач освітнього ступеня «Магістр»,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0009-0009-8520-542X  
email: [olehwork@gmail.com](mailto:olehwork@gmail.com)

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

### Анотація

**Актуальність.** Сучасний бізнес-середовище характеризується стрімкою цифровізацією, що змінює підходи до формування та реалізації маркетингових стратегій задля досягнення економічного зростання підприємства в сучасних умовах.

**Метою статті** є формування науково-прикладного підґрунтя розробки маркетингової стратегії підприємства для забезпечення його економічного зростання в умовах цифровізації економіки та суспільства, а також змін у поведінці споживачів.

**Методи дослідження.** Використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема, абстрактно-логічний, аналітичний, візуалізації та інші.

**Отримані результати.** Сформовано механізм імплементації омніканальної маркетингової стратегії в діяльність підприємства.

**Новизна** полягає у формуванні підходу до розробки омніканальної маркетингової стратегії, яка оптимально поєднує як традиційні, так і новітні, цифрові маркетингові інструменти, а саме офлайн та онлайн інструменти в єдиний механізм, орієнтований на зручність споживачів та зростання економічної ефективності.

**Висновки.** Цифровізація формує нові інструменти та можливості, надаючи змогу оптимальної комбінації офлайн та онлайн інструментів з метою максимального врахування мінливих потреб споживачів. Успішна маркетингова стратегія в умовах цифровізації має бути клієнтоорієнтованою та омніканальною, що сприятиме економічному зростанню підприємства в сучасних умовах.

**Ключові слова:** економічне зростання, маркетингова стратегія, цифрові трансформації, підприємство.

**Olena KNIAZIEVA,**  
Doctor of Economics, Professor  
Acting Head of the Department of Economic Theory  
and Enterprise Economics,  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
ORCID 0000-0002-9853-0637  
email: [7234275@gmail.com](mailto:7234275@gmail.com)

**Oleg GOLYNSKY,**  
student of higher education,  
specialty 051 "Economics",  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
ORCID 0009-0009-8520-542X  
email: [olehwork@gmail.com](mailto:olehwork@gmail.com)

## MODERN APPROACHES TO THE FORMATION OF MARKETING STRATEGY AS A COMPONENT OF THE ECONOMIC GROWTH OF AN ENTERPRISE

### *Abstract*

**Relevance.** *The modern business environment is characterized by rapid digitalization, which changes approaches to the formation and implementation of marketing strategies. In the digital age, enterprises must quickly adapt to new methods, mechanisms and tools of economic growth, among which strategizing is not the last place. Marketing strategy, as a component of the overall strategy of economic growth of the enterprise, determines the direction of development and promotion in the market, and digital technologies implement innovative means and opportunities for interaction with the target audience, increasing the efficiency of marketing processes, logistics chains, accounting processes, etc.*

*The introduction of digital technologies into all areas of activity - from production to marketing - creates an environment in which enterprises must interact with consumers in real time and regardless of distance. Therefore, the processes of attracting new channels and means of communication are activated, namely social networks, messengers, mobile applications, websites, e-commerce platforms, etc. At the same time, a new type of consumer is being formed, more involved in digital communications, which leads to significant changes in consumer behavior. Thus, the relevance of the study is determined by the need to form new approaches to building a marketing strategy as a component of the economic growth of an enterprise in modern conditions.*

**The purpose** of the article is to form a scientific and applied basis for developing an enterprise's marketing strategy to ensure its economic growth in the context of digitalization of the economy and society, as well as changes in consumer behavior.

**Research methods.** A complex of general scientific and special methods was used, in particular, abstract-logical, analytical, visualization and others.

**Results obtained.** A mechanism for implementing an omnichannel marketing strategy in the activities of the enterprise was formed.

*The scientific novelty in the formation of an approach to developing an omnichannel marketing strategy, which optimally combines both traditional and new digital marketing tools, namely offline and online tools into a single mechanism focused on consumer convenience and increased economic efficiency.*

**Conclusions.** *Digital transformations significantly change approaches to the formation of marketing strategies. Digitalization forms new tools and opportunities, allowing for the optimal combination of offline and online tools in order to maximally take into account the changing needs of consumers. A successful marketing strategy in the context of digitalization must be customer-oriented and omnichannel, which will contribute to the economic growth of the enterprise in modern conditions.*

**Keywords:** *economic growth, marketing strategy, digital transformation, enterprise.*

**Вступ.** Сучасний бізнес-середовище характеризується стрімкою цифровізацією, що змінює підходи до формування та реалізації маркетингових стратегій. У цифрову епоху підприємства мають швидко адаптуватися до нових методів, механізмів та інструментів економічного зростання, серед яких не останнє місце займає стратегування. Маркетингова стратегія як складова загальної стратегії економічного зростання підприємства, визначає напрямок розвитку та просування на ринку, а цифрові технології реалізують інноваційні засоби та можливості для взаємодії з цільовою аудиторією, підвищення ефективності маркетингових процесів, логістичних ланцюгів, облікових процесів тощо [2].

Цифровізація докорінно змінює бізнес-середовище, роблячи його більш динамічним, прозорим та орієнтованим на споживача. Впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності – від виробництва до маркетингу – створює таке середовище, в якому підприємства мають взаємодіяти зі споживачами в режимі реального часу та незалежно від відстані. Відтак, активізуються процеси залучення нових каналів та засобів комунікації, а саме соціальні мережі, месенджери, мобільні додатки, веб-сайти, e-commerce платформи тощо, а також нові інструменти збору і аналізу інформації (Web-аналітика, Big Data, CRM-системи, системи відстеження поведінки користувачів тощо).

Одночасно формується і новий тип споживача – більш поінформований, вимогливий, залучений до digital-комунікацій, що призводить до значних змін у поведінці споживачів. Так, значно зростає роль споживчого досвіду, інформованості та емоційно-поведінкових факторів споживачів завдяки доступу до цифрових сервісів, де можна ознайомитись з відгуками, рекомендаціями, «розпакуванням», тест-драйвами тощо. Все це у підсумку підвищує обізнаність і критичність споживачів та вимагає від підприємств формування нової маркетингової стратегії, сконцентрованої на врахування вищезначених аспектів при одночасному забезпеченні двосторонньої комунікації. Таким чином, актуальність дослідження визначається необхідністю формування новітніх підходів до побудови маркетингової стратегії як складової економічного зростання підприємства в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз наукових доробок за тематикою стратегування та маркетингової діяльності показав наявність значної кількості праць – від класичних (Ф. Котлер) [4] до новітніх наукових праць, в яких досліджуються сучасні види маркетингу, висвітлюються питання впливу сучасних digital-комунікацій на поведінку споживача, аналізуються механізми та інструменти адаптації процесів стратегування та маркетингових стратегій підприємств до сучасних умов, аналізується вплив електронних комунікацій та цифрових сервісів на формування маркетингових стратегій тощо [1; 3; 5].

Але сучасні вимоги споживачів та постійні зміни цифрових інструментів вимагають оновлення наукових підходів до формування маркетингової стратегії, яка б була спрямована на економічне зростання саме в сучасних умовах цифровізації економіки та суспільства.

**Мета статті.** Формування науково-прикладного підґрунтя розробки маркетингової стратегії підприємства для забезпечення його економічного зростання в умовах цифровізації економіки та суспільства, а також змін у поведінці споживачів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифровізація надала підприємствам потужні засоби функціонування та взаємодії зі споживачами. Так, великі дані (Big Data) та аналітичні інструменти дозволяють аналізувати пріоритети споживачів, сегментувати аудиторію за численними критеріями, прогнозувати тенденції попиту та його зміни [6-8]. Ці та інші інструменти сприяють зростанню гнучкості та точності в прийнятті маркетингових рішень задля інтеграції їх у стратегії задля підвищення економічної ефективності.

Відтак, процес стратегування в сучасних умовах визнає значних змін, пов'язаних з низкою чинників, серед яких не останнє місце займають цифрові трансформації не лише підприємницької та управлінської діяльності, а й свідомості споживачів, їх потреб та вимог стосовно як самого товару, так і сервісного обслуговування, методів просування та продажів, інваріантності сплати тощо. Саме тому підприємства, які працюють в конкурентному середовищі, мають формувати власну маркетингову стратегії з огляду на низку новітніх запитів споживацького середовища.

Визначимо основні особливості, пов'язані з цифровими трансформаціями, що на сьогодні заочною мірою впливають на потреби та поведінку споживачів, і, як наслідок, мають визначати пріоритети маркетингової стратегії.

1. Цифрова нерівність (нерівномірне розвинення сучасних цифрових сервісів) між містом та селом, між різними прошарками населення та віковими групами значно впливає на просування торгівлі на цифрових майданчиках. Відтак, підприємства мають диверсифікувати маркетингову стратегію з врахуванням рівня географічної та технічної забезпеченості споживчих сегментів цифровими сервісами. Одночасно слід враховувати і рівень цифрової компетенції споживачів, обираючи для різних сегментів різні маркетингові інструменти.

2. Кіберзлочинність, яка зростає пропорційно появі нових цифрових сервісів та продуктів. Прояви кіберзлочинності доволі різноманітні та впливають на споживчий попит негативно, оскільки шахрайські дії з транзакціями, наявність фішингу, фейкових он-лайн магазинів, крадіжки даних та клієнтських баз, інші прояви значно скорочують довіру до підприємств та торговельних сервісів. Тому маркетингова стратегія має обрати в якості одного з пріоритетів формування довіри та впевненості з одночасним вживанням оперативних заходів щодо захисту споживачів від кібер шахраїв.

3. Пролонгація віку соціальної та трудової активності громадян завдяки цифровим сервісам. Насьогодні певний прошарок літнього населення значним чином змінив соціальні пріоритети та бажають підтримувати активний спосіб життя (як в мережі, так і у фізичному просторі). Тому маркетингова стратегія має враховувати ці зміни, удаючись до диференціації як продуктової лінійки, так і рекламних звернень, формуючи спеціальні пропозиції для літніх споживачів з врахуванням їх особливостей, інтересів та потреб.

4. Подальша інтелектуалізація самої праці та ринку праці. Можливість отримання споживачами доходів від використання та перманентного розвитку власних цифрових компетенції призводить до зростання попиту на нематеріальні активи, навчальні сервіси тощо. Маркетингова стратегія має відбивати ці тренди, формуючи у споживачів розуміння того, яким чином товари чи послуги можуть сприяти їх інтелектуальному розвитку. Одночасно доцільно активізувати розвиток криптовалютних платіжних сервісів.

5. Зміна психологічного сприйняття продуктів та послуг. Цифрові трансформації та дистанційна праця подекуди призводить до погіршення соціальної взаємодії та комунікаційних навичок, скороченню спектра емоцій та вражень. Тому споживачі подекуди шукають не лише товар, а і емоції, які цей товар викликає. Задля задоволення таких споживачів маркетингова стратегія має спиратися на інструменти нейромаркетингу, що сприятиме як задоволенню споживачів, так і зростанню обсягів споживання.

6. Зростання екологічної свідомості громадян має також бути врахована у маркетинговій стратегії через відповідні заходи (еко-тара, просування культури сортування сміття, застосування зелених енергоджерел тощо).

Ці та інші особливості, які притаманні сучасному соціально-економічному середовищу в період цифрових трансформацій, прямо чи опосередковано впливають як на результативність самої маркетингової стратегії, так і ефективність підприємства в цілому.

На наш погляд, цифрові трансформації вимагають нових рішень розбудови маркетингової стратегії, серед яких доцільно залучати інструментів сучасної психології, а саме нейромаркетинг, емоційний брендинг, технології доповненої/віртуальної реальності (AR/VR), гейміфікація та інші [9]. Кожен із цих інструментів надає нові можливості для залучення споживачів (через вплив на

емоційні та когнітивні механізми), що позитивно впливає на економічну ефективність. Розглянемо їх докладніше.

1. Нейромаркетинг базується на застосуванні знань нейронауки для підвищення ефективності просування. Підприємства мають визначати, які стимули викликають активацію центрів задоволення мозку, і використовувати цю інформацію про формування дизайну середовища, звукового та нюхового супроводу через інструменти доповненої реальності. Так, наприклад, кастомізація товару викликає передчуття нагороди та унікальності, що призводить до виділення дофаміну ще до здійснення покупки та сприяє підвищенню обсягів продажів. Флеш-розпродажі створюють відчуття новизни і терміновості, що підсилює імпульсивність рішень та, відповідно, покупок. Відповідна музика та запахи, особливо в продуктових чи парфумерних магазинах, збуджує рецептори, та, відповідно, викладає бажання здійснити покупку.

Таким чином, дизайн, кольори, аромати, музика, впливаючи на підсвідомість, формує ефекти «економіки дофаміну», а саме бажану реакцію споживача на продукт – виникнення підсвідомого бажання здійснити покупку. Тому підприємств має визначити, що саме є тригером для кожного сегменту споживачів та імплементувати їх у маркетингові механізми.

2. Емоційний брендинг виходить за рамки раціональних аргументів і прагне сформувати емоційний зв'язок між брендом і споживачем. Ідея полягає в тому, щоб бренд викликав у людей конкретні почуття – довіру, захоплення, відчуття приналежності тощо. Емоційна прив'язаність споживача суттєво підвищує довгострокову лояльність. Споживачі з сильним емоційним зв'язком схильні пробачати бренду дрібні промахи, менше звертають увагу на ціну і навіть платити більше або чекати. Формування такого зв'язку відбувається через сторітелінг та цінності бренду: компанії транслюють історії та образи, що резонують із самоідентифікацією аудиторії, формуючи патерни соціальних прив'язаностей. Бренд фактично інтегрується в образ життя споживача, стаючи «частиною його особистості».

3. Доповнена та віртуальна реальність (AR/VR) дозволяють підприємствам застосовувати імерсивний досвід. AR-технології дозволяють накладати цифрові елементи на реальний світ (наприклад, через камеру смартфона споживач може накласти меблі на власний інтер'єр або косметику чи колір волосся на власне обличчя). VR занурює користувача у повністю штучне середовище – віртуальний магазин. Ці технології суттєво збагачують емоційне сприйняття продукту, оскільки формують ефект присутності і взаємодії. Таким чином AR/VR інструменти дозволяють збільшувати обсяг продажів через формування емоційного досвід на цифрових платформах, одночасно уникаючи повернення товару, що не задовольнив (як це подекуди трапляється в он-лайн замовленнях).

4. Гейміфікація є також сучасним цифровим інструментом, який спроможне підвищити економічну ефективність. Завдяки застосуванню елементів гри

(нарахування балів, зростання рівнів, нагороди тощо) в неігровому контексті – на сайтах, у додатках, програмах лояльності – відбувається залучення нових та активізація постійних споживачів. Психологічно гейміфікація апелює до базових драйверів поведінки: прагнення досягнень, колекціонування, соціального визнання, конкурентного духу. В Україні все більше компаній впроваджують ігрові механіки для навіть рутинних продажів (наприклад, фінансові установи запускають застосунки з фінансовими квестами). Гейміфікація також може бути корисною для формування екологічно-свідомої поведінки (сортування сміття у магазинах, використання багаторазових чи персональних чашок у кав'ярнях тощо).

5. FoMO (fear of missing out) – формування у споживача відчуття тривоги, що хтось інший отримує унікальний досвід або вигоду, яка проходить повз людини. Це підштовхує робити покупку «поки не пізно». Цифрові канали значно посилюють цей ефект через ажіотаж в соціальних мережах та інших ЗМІ, формуючи образ «щасливих користувачів» з новими продуктами через відгуки, сторіс, «розпаковки», лімітовані колекції тощо. FoMO став частіше провалитися завдяки саме цифровим технологіям та доступності такого контенту в соцмережах.

6. Дофамінові петлі – поняття, що описує цикл постійного пошуку мозком дофамінового «підкріплення». В цифровому маркетингу це проявляється як перманентне скролення стрічки, очікування лайків. Це сприяє зростанню обсягів продажу через поєднання розважального відео з кнопками «купити», коли споживач, знаходячись у піднесеному стані від цікавого контенту, більш лояльний до покупок, в тому часті, спонтанних.

Безумовно, наведені сучасні інструменти мають переваги та недоліки, які проаналізовано та узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Переваги та недоліки сучасних маркетингових рішень**

| Практика                     | Переваги   | Недоліки   |
|------------------------------|--|--|
| Персоналізовані рекомендації | Формуються на основі уподобань користувача; опція відмови від трекінгу | Можливий збір даних без згоди користувача                |
| Сигнали терміновості         | Чесні обмеження часу, реальний дефіцит товару                          | Фіктивна терміновість, «нескінченні» таймінги            |
| Гейміфікація                 | Заохочення участі без оманливих обіцянок нагород                       | Затягуючі «збільшувачі» без реальної користі для клієнта |
| FoMO                         | Нові можливості просування товарів та заробітку                        | Збільшення кількості незадоволених споживачів            |
| Дофамінові петлі             | Перманентне зростання продажів   | Прихована реклама, введення аудиторії в оману            |

*Джерело: узагальнено авторами*

Застосування вищенаведених інструментів надає змогу сформувати воронки продажів, побудованих на емоційних тригерах, що також сприяє формуванню петлі лояльності, в якій споживач постійно повертається за новими враженнями і товарами.

Отже, цифрова трансформація принесла як нові можливості, так і відповідальність. Сучасний маркетинг може використовувати сучасні, в тому числі, цифрові, інструменти глибокого впливу на психологію споживача, але успіх стратегії залежить від того, наскільки ці інструменти застосовані в інтересах споживача. Етичний, емоційно чутливий маркетинг в умовах цифровізації стає запорукою не лише продажів, а й позитивної репутації бренду у свідомості нового цифрового покоління споживачів.

Задля формування маркетингової стратегії, яка оптимально поєднувала як традиційні, так і новітні, цифрові маркетингові інструменти, доцільно удаватися до омніканальної стратегії, яка об'єднає офлайн та онлайн інструменти в єдиний механізм, орієнтований на зручність споживачів та зростання економічної ефективності.

Філософія омніканальної стратегії полягає в тому, що контакт зі споживачами має відбуватися на всіх контактних площах у магазині, на сайті, у соцмережі, у ЗМІ, поштових розсилках, флаерах, упаковках товару тощо. Таким чином оніканальність забезпечує мультіефект, тобто споживач, перебуваючи у різних середовищах, отримує узагальнений досвід та повідомлення, що підсилюють одне одного на різних носіях. В результаті підвищується впізнаваність підприємства та формується зв'язок онлайн-до-офлайн (O2O), тобто інтернет-взаємодія приводить споживача до фізичної покупки.

Частиною омніканальної стратегії є і обслуговування клієнтів через різні канали (Omnichannel Customer Service). Якщо споживач напише негативний відгук у Facebook про якість товару – він має на ту ж саме платформу отримати відповідь. У разі звернення на «гарячу лінію» споживач має отримати роз'яснення та певну пропозицію. Такий підхід формує нову філософію роботи зі споживачем, яка вимагає внутрішніх змін на підприємстві та його маркетингової стратегії, навчання персоналу новим комунікаційним та цифровим навичкам, розвитку емоційного інтелекту працівників тощо.

Економічна ефективність модифікаціях маркетингової стратегій у бік омніканальності буде відбиватися через підвищення показників customer satisfaction (задоволеності клієнтів), customer loyalty (лояльності споживачів) та КРІ (ключові показники ефективності), до яких віднесемо: впізнаваність бренду (unaided awareness), лояльність бренду (NPS), охоплення цифрових каналів (аудиторія соцмереж), рівень залученості (ER в соцмережах), коефіцієнт повторних покупок, індекс задоволеності клієнтів (CSI), частка digital-каналів у маркетинг-міксі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Цифровізація кардинально змінює підходи до маркетингових стратегій. Проведений аналіз свідчить, що розвиток цифрових технологій (онлайн-платформи, соціальні мережі, аналітика даних тощо) формує нові вимоги до підприємств, де класичні маркетингові моделі мають доповнюватися цифровими інструментами з метою відповідності новим поведінковим та емоційно-психологічним характеристиками споживачів. Успішна маркетингова стратегія в цифрову епоху повинна бути клієнтоорієнтованою та омніканальною, характеризуватися безперервністю та гнучкою адаптивністю до змін як цифрового контенту, так і емоційного стан цільової аудиторії. Задля досягнення економічного зростання маркетингова стратегія має спиратися на персоналізований, інтерактивний та емоційний вплив, що сформує стійкі конкурентні переваги для підприємства та сприятиме його успіху на ринку навіть у складних умовах сьогодення.

У подальших дослідженнях планується удосконалити науково-методичні основи аналізу змін у поведінці споживачів, що виникають як наслідок цифрових трансформацій на емоційний стан та потреби. Це дозволить поглибити розуміння результативності впровадження омніканальної маркетингової стратегії на економічну результативність діяльності підприємства.

#### Список використаної літератури

1. Бондаренко О. М., Стрій Л. О. Вплив сучасних digital – комунікацій на поведінку споживача. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 346-355. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355>
2. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2019. 265 с.
3. Ковальов А. І., Саєнсус М. А., Богданов Д. Д. SCQA, Agile і бенчмаркінг для адаптації стратегічного маркетингу сервісних ІТ-компаній в умовах війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2024. № 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-07>
4. Котлер Ф., Катарджа Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0 : від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2019. 224 с.
5. Рибалко О. Маркетингові комунікації в умовах воєнного часу : як бренди адаптуються. *Вісник маркетолога*. 2023. № 3. URL: [promodo.uapromodo.ua](http://promodo.uapromodo.ua).
6. Стрій Л., Захарченко Л. Маркетинг електронних комунікацій в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023, № 4(04). С. 9-14.
7. Стрій Л., Кочевой М., Власова Г. Вплив інтернет-технологій на маркетингові комунікації підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 25-28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-5>

8. Хлівецький В. О. Вплив цифровізації на формування маркетингового середовища підприємств плодово-ягідної галузі. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 279-284. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.279-284>

9. Digital Marketing 2023 : Очікування та прогнози (експертні тренди). *Promodo.ua блог*. URL: [promodo.uapromodo.ua](http://promodo.uapromodo.ua).

### References

1. Bondarenko, O. M., & Striy, L. O. (2024). The impact of modern digital communications on consumer behavior. *Business Inform*, 2, 346-355 [in Ukrainian].

2. Vinogradova, O. V. (2019). *Modern types of marketing*. Kyiv : DUT [in Ukrainian].

3. Kovalev, A. I., Saensus, M. A., & Bogdanov, D. D. (2024). SCQA, Agile and benchmarking for the adaptation of strategic marketing of service IT companies in wartime. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, 15 <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-07> [in Ukrainian].

4. Kotler, F., Katardja, G., & Setyavan, I. (2019). *Marketing 4.0: from traditional to digital*. KM-BUKS [in Ukrainian].

5. Rybalko, O. (2023). Marketing communications in wartime: how brands adapt. *Marketer's Bulletin*, 3. [promodo.uapromodo.ua](http://promodo.uapromodo.ua) [in Ukrainian].

6. Striy, L., & Zakharchenko, L. (2023). Marketing of electronic communications in the digital economy. *Digital Economy and Economic Security*, 4(04), 9-14 [in Ukrainian].

7. Strij, L., Kochevoy, M., & Vlasova, G. (2024). The impact of Internet technologies on marketing communications of enterprises. *Economic space*, 191, 25-28 [in Ukrainian].

8. Khlivetsky, V. O. (2025). The impact of digitalization on the formation of the marketing environment of enterprises in the fruit and berry industry. *Economic space*, 202, 279-284 [in Ukrainian].

9. *Digital Marketing 2023: Expectations and forecasts (expert trends)*. Promodo.ua blog. [promodo.uapromodo.ua](http://promodo.uapromodo.ua) [in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 13.09.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 01.11.2025**

**Дата публікації: 30.12.2025**

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.05>

УДК 331.108.2:331.5(477)

**Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ,**

доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0000-0002-2337-3884  
email: [livinski\\_69@ukr.net](mailto:livinski_69@ukr.net)

**Євген ТРАЧЕВСЬКИЙ,**

здобувач освітнього ступеня «Магістр»,  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0009-0006-8504-8805  
email: [geosplashes@gmail.com](mailto:geosplashes@gmail.com)

## АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДО ВИКЛИКІВ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ

### *Анотація*

*Актуальність.* Воєнний стан, масова міграція кадрів, цифровізація та євроінтеграція створюють безпрецедентні виклики для системи управління персоналом українських підприємств. Традиційні HR-підходи виявляються неефективними в турбулентному середовищі, особливо для інженерно-технічних організацій, які потребують висококваліфікованих фахівців та швидкого освоєння нових технологій.

*Метою статті* є формування моделі адаптації системи стратегічного управління персоналом до сучасних викликів ринку праці та її апробація на прикладі Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця».

*Методи дослідження:* системний підхід, аналіз і синтез, контент-аналіз наукових публікацій, порівняльний аналіз практик управління персоналом, кейс-метод на базі проектно-вишукувальної організації залізничного транспорту.

*Наукова новизна* полягає в розробці комплексної моделі адаптації системи стратегічного управління персоналом, що інтегрує технологічну модернізацію, організаційну та мотиваційну трансформацію з урахуванням специфіки воєнного стану та потреб інженерно-технічних організацій.

*Висновки.* Дослідження виявило критичні проблеми традиційних HR-підходів та обґрунтувало необхідність системної трансформації через впровадження цифрових технологій, створення гнучких організаційних структур, розвиток компетенцій персоналу та перехід до результат-орієнтованої мотивації. Запропонована модель включає конкретні заходи: введення посад ВІМ-координаторів, розширення проектного управління, програму "Молодий проектувальник", цільову систему підвищення кваліфікації.

**Ключові слова:** стратегічне управління персоналом, адаптація HR-систем, ринок праці, цифровізація, проєктне управління, професійний розвиток, залізничний транспорт, воєнний стан.

**UDC 331.108.2:331.5(477)**

**Anatolii LIVINSKYI,**  
Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Management,  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
ORCID 0000-0002-2337-3884  
email: [livinski\\_69@ukr.net](mailto:livinski_69@ukr.net)

**Evgeny TRACHEVSKY,**  
Master's Degree Applicant  
Specialty 073 "Management"  
Odessa State Agrarian University, Odessa, Ukraine  
ORCID 0009-0006-8504-8805  
email: [geosplashes@gmail.com](mailto:geosplashes@gmail.com)

## **REALITIES OF STATE SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL PRODUCTION IN UKRAINE**

### **Abstract**

**Relevance.** *The relevance of the study is determined by unprecedented transformation of the Ukrainian labor market caused by full-scale war, mass labor migration, rapid digitalization, and European integration. These factors create multiple challenges for HR functions, particularly acute in engineering sectors where shortage of highly qualified specialists combines with necessity of rapid technology adoption. Traditional administrative approaches prove ineffective when human capital becomes critically important for organizational survival and development.*

**Purpose of the article is** *to develop a comprehensive adaptation model for strategic personnel management systems addressing modern labor market challenges and test its application at Odesa branch of Design and Survey Institute of Railway Transport (PVTIT), JSC Ukrzaliznytsia.*

**Methods.** *The study employs systematic approach, analysis and synthesis, content analysis of scientific publications, comparative analysis of HR practices, and case study method based on railway transport design organization.*

*The scientific novelty lies in developing a three-dimensional adaptation model integrating technological modernization, organizational transformation, and motivational transformation, accounting for martial law specifics and engineering organization needs. The novelty includes substantiation of HR function transformation from administrative to strategic business partner, development of continuous professional development mechanisms, and identification of critical competencies (particularly BIM technologies) required for European integration.*

**Results obtained.** Analysis of PVTIT Odesa branch (51 employees, 64% engineering staff) revealed critical problems: technological lag in competencies (absence of BIM specialists), inadequate compensation systems, lack of continuous learning programs, and limited career opportunities. The developed model encompasses: (1) technological modernization through HRM systems and digital competency development; (2) organizational transformation via flexible structures with project management elements; (3) motivational transformation through KPI-based rewards and social support. Specific measures include creating BIM coordinator and project manager positions, implementing "Young Designer" program for specialists under 35, and establishing qualification improvement programs.

**Practical value of the study.** Results provide actionable recommendations for enterprises developing sustainable HR strategies. The model is valuable for engineering organizations facing workforce transformation under crisis conditions. The "Young Designer" program offers ready framework for talent pool formation.

**Conclusions.** Traditional personnel management requires systematic transformation toward strategic talent management, competency development, and flexible structures. Key directions include technological modernization, organizational transformation, and motivational transformation. For engineering organizations, continuous professional development and multiple career trajectories are critically important. Effective adaptation requires transforming HR function into strategic business partner ensuring human capital development as key competitive resource.

**Key words:** strategic personnel management, HR system adaptation, labor market, digitalization, project management, professional development, railway transport, martial law, BIM technologies, talent retention.

**Вступ.** У сучасних умовах функціонування українських підприємств система стратегічного управління персоналом зазнає безпрецедентного тиску з боку трансформаційних змін на ринку праці. Повномасштабна війна, масова міграція кваліфікованих кадрів, стрімка цифровізація бізнес-процесів, інтеграція до європейського економічного простору створюють множинні виклики для HR-функції організацій. Особливо гостро ці проблеми проявляються в інженерно-технічних галузях, де дефіцит висококваліфікованих фахівців поєднується з необхідністю швидкого освоєння нових технологій та стандартів професійної діяльності.

Повномасштабна війна не лише спричинила безпрецедентний відтік кадрів, але й суттєво змінила структуру трудових ресурсів, умови зайнятості та характер організаційних ризиків. Часті ротації персоналу, мобілізаційні процеси, підвищений рівень емоційного та професійного виснаження, а також необхідність забезпечення безперервності діяльності в умовах загроз та обмежень формують нові вимоги до системи стратегічного управління персоналом. Військовий контекст трансформує роль HR-функції, підсилюючи її значення у забезпеченні стійкості, психологічної підтримки та адаптивності персоналу [16].

Дослідження проблематики адаптації системи управління персоналом до викликів сучасності набуває особливої актуальності в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх здатності до сталого функціонування в турбулентному середовищі. Традиційні підходи до управління персоналом,

орієнтовані переважно на адміністративні функції та поточне кадрове забезпечення, виявляються неефективними в умовах, коли людський капітал стає критично важливим фактором виживання та розвитку організації. У контексті відновлення та модернізації залізничної інфраструктури України після 2022 року, роль ПВІЗТ як інституту, здатного здійснювати проєктно-вишукувальні роботи та інженерні дослідження, набуває особливої важливості [5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика стратегічного управління персоналом широко висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних авторів. Сазонова Т.О., Федірець О.В., Пучка О.Ю. досліджують соціально-психологічні методи управління персоналом, підкреслюючи важливість урахування поведінкових і мотиваційних чинників [2, с. 113–117]. Блага Н.В. акцентує на управлінні проєктами та формуванні ефективних проєктних команд [3, с. 45–67]. Колодій І. аналізує антикризові управлінські підходи в умовах невизначеності [4, с. 78–81], а Задоя В.О. розглядає питання управління стратегічно важливими галузями економіки [1, с. 141–151].

Сучасні тенденції цифровізації управління персоналом представлені у працях Лісової Р.М. та Гусевої О.Ю. [6, с. 134–142]. Вплив воєнного стану на роботу підприємств і логістичних структур досліджують Холоденко А. та Петрусик Н. [7, с. 130–140]. Питання розвитку залізничної інфраструктури та кадрових потреб галузі висвітлено у працях Козаченка Д.М. та співавторів [8, с. 66–73], а також у аналітичних матеріалах Railway Supply, де підкреслюється проблема дефіциту фахівців та наслідки руйнування інфраструктури [11; 12]. Особливості кадрової адаптації підприємств транспортного сектору під час війни досліджують Левіщенко О.С., Муленко В.М., Редько Н.О. [9, с. 73–78], а особливості ринку праці - Кудельський В. [10, с. 150–156]. Питання формування проєктних команд розкриті у роботах Сови О.Ю. та Лукашенка В.В. [13, с. 120–124], а логістичний аспект кадрових процесів — у дослідженнях Марчука В.Є. та співавторів [14].

Важливий внесок у розуміння інноваційного розвитку залізничної логістики роблять Маліцький В.В. та Кибенко А.Ю. [15, с. 171–180], а аналітичні звіти Світового банку підкреслюють необхідність глибокої трансформації управління та кадрової політики у залізничному секторі України [5].

Попри значну наукову базу, комплексна адаптація системи стратегічного управління персоналом до викликів воєнного часу та технологічних змін у інженерно-технічних організаціях досі вивчена недостатньо.

**Метою статті** є формування моделі адаптації системи стратегічного управління персоналом до сучасних викликів ринку праці та її апробація на прикладі Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Український ринок праці переживає безпрецедентні трансформації, спричинені комплексом факторів, які докорінно змінюють вимоги до системи управління персоналом (табл. 1).

**Основні виклики сучасного ринку праці та їх вплив на систему управління персоналом**

| Виклик ринку праці                     | Прояв у практиці управління персоналом  | Необхідні адаптаційні заходи   |
|--|---|--|
| Масова трудова міграція                | Відтік висококваліфікованих фахівців за кордон, дефіцит інженерно-технічних кадрів        | Підвищення конкурентоспроможності умов праці, розвиток програм утримання талантів        |
| Цифровізація бізнес-процесів           | Потреба в нових цифрових компетенціях, застарівання традиційних навичок                   | Впровадження систем безперервного навчання, розвиток цифрової грамотності                |
| Зміна мотиваційних пріоритетів         | Зростання значення балансу роботи та життя, гнучких умов праці, психологічної підтримки   | Трансформація систем мотивації, впровадження гібридних форм роботи                       |
| Посилення конкуренції за таланти       | Переманювання кваліфікованих працівників конкурентами, особливо в ІТ та інженерних сферах | Розробка конкурентних пакетів винагород, створення можливостей для професійного розвитку |
| Необхідність швидкої адаптації до змін | Потреба в оперативному перенавчанні персоналу, швидкому впровадженні нових технологій     | Створення гнучких організаційних структур, розвиток адаптивності персоналу               |

*Джерело: розроблено автором на основі [6; 7, с. 130–140; 9, с. 73–78; 10, с. 150–156; 11].*

Повномасштабне воєнне вторгнення 2022 року, зокрема інтенсивні атаки на залізничну інфраструктуру, призвели до масштабних руйнувань шляхів, станцій та логістичних об'єктів у країні. За даними операторів, понад 500 кілометрів колій та понад 100 станцій зазнали пошкоджень, що суттєво ускладнило роботу Укрзалізниці і створило величезний тиск на підтримання працездатності штату [5; 12].

У цих умовах філії проектно-вишукувальних інститутів - як-от ПВІЗТ - опинилися перед подвійним викликом: з одного боку - дефіцит кадрів через мобілізацію та переселення, з іншого - гостра потреба в проектних та ремонтних роботах для відновлення інфраструктури [9, с. 73–78, 11]. Це підсилює актуальність адаптації системи управління персоналом, стимулює перегляд підходів до мотивації, підготовки та утримання спеціалістів.

Дослідження, проведене на базі Одеського відділення філії «Проектно-вишукувальний інститут залізничного транспорту» АТ «Укрзаліниця», виявило типові проблеми системи управління персоналом проектно-вишукувальних організацій в умовах сучасних викликів. Відділення об'єднує 51 працівника, серед яких близько 64% становлять інженерно-технічні працівники – проектувальники, геодезисти, геологи, кошторисники [8, с. 10-11].

Аналіз кадрової ситуації виявив наступні критичні проблеми:

- технологічне відставання у компетенціях персоналу. У штаті відділення відсутні фахівці з BIM-технологій (технологій інформаційного моделювання будівель), що є сучасним стандартом проєктування в європейських країнах. Це обмежує можливості участі в міжнародних проєктах та знижує конкурентоспроможність організації на ринку проєктних послуг;

- невідповідність системи оплати праці ринковим реаліям. Базові оклади інженерів молодших категорій значно поступаються пропозиціям приватних проєктних організацій, що створює ризики відтоку перспективних молодих спеціалістів. Система надбавок має формальний характер та не прив'язана до конкретних показників результативності;

- відсутність системи безперервного навчання. Підвищення кваліфікації проводиться епізодично, без системного планування та врахування індивідуальних траєкторій розвитку працівників. Це призводить до поступового зниження технічного рівня персоналу та неготовності до впровадження інновацій;

- обмежені можливості кар'єрного зростання. Лінійно-функціональна структура управління з обмеженою кількістю управлінських позицій не створює достатніх можливостей для вертикального кар'єрного розвитку талановитих фахівців, що також сприяє їх відтоку з організації.

На основі аналізу виявлених проблем та з урахуванням сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту запропоновано комплексну модель адаптації системи стратегічного управління персоналом (рис. 1).

Технологічна модернізація системи управління персоналом передбачає впровадження сучасних цифрових інструментів, що дозволяють автоматизувати рутинні HR-процеси та зосередитися на стратегічних завданнях розвитку персоналу. Це включає впровадження HRM-систем для автоматизації кадрового обліку, електронного документообігу, систем оцінки та атестації персоналу [13, с. 120-124].

Критично важливим є також розвиток цифрових компетенцій самого персоналу. Для проєктно-вишукувальних організацій це означає необхідність масового навчання інженерів роботі з BIM-технологіями, сучасними САПР, системами управління проєктами. З цією метою запропоновано введення в штат посад BIM-координаторів, які б забезпечували координацію впровадження нових технологій та навчання персоналу [14].

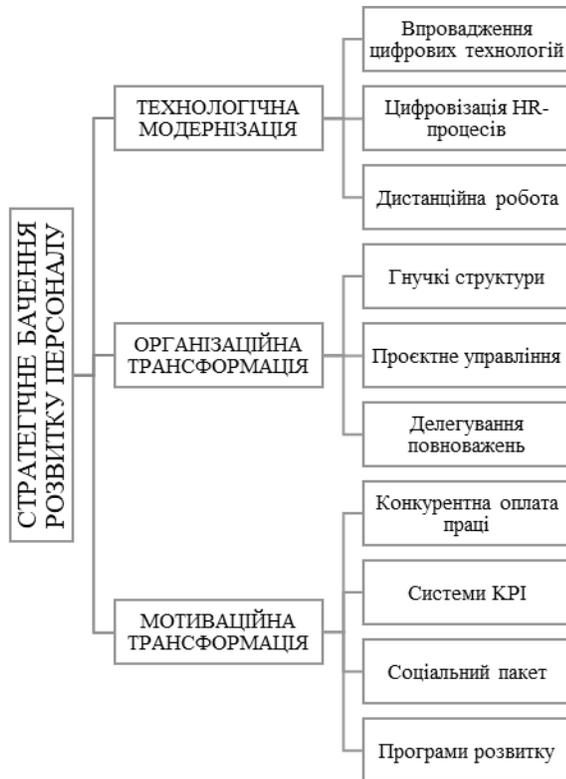


Рис. 1. Модель адаптації системи стратегічного управління персоналом до викликів сучасного ринку праці

Джерело: розроблено автором

Організаційна трансформація спрямована на створення більш гнучких структур управління, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Традиційна лінійно-функціональна структура доповнюється елементами проектного управління, що дозволяє формувати тимчасові міжфункціональні команди для виконання складних комплексних завдань (табл. 2).

Таблиця 2

**Напрями організаційної трансформації системи управління персоналом**

| Напрямок трансформації  | Традиційний підхід                        | Адаптований підхід                                       | Очікуваний ефект  |
|-------------------------|---|--|---|
| Організаційна структура | Жорстка ієрархічна, лінійно-функціональна | Гнучка, з елементами проектного управління               | Підвищення швидкості реагування на зміни                      |
| Прийняття рішень        | Централізоване на рівні керівництва       | Делегування повноважень, розширення зон відповідальності | Зниження навантаження на керівництво, розвиток ініціативності |
| Кар'єрний розвиток      | Вертикальний (по ієрархії)                | Горизонтальний і вертикальний,                           | Створення можливостей для розвитку без                        |

| Напрямок трансформації | Традиційний підхід                     | Адаптований підхід  | Очікуваний ефект   |
|------------------------|--|---|--|
|                        |  | множинні траєкторії   | обмеження кількістю керівних позицій                               |
| Формування команд      | Стабільні функціональні підрозділи     | Поєднання стабільних підрозділів та тимчасових проєктних команд | Гнучкість у розподілі ресурсів, розвиток універсальних компетенцій |
| Роль HR-функції        | Адміністративна (облік, документообіг) | Стратегічна (управління талантами, розвиток персоналу)          | Перетворення HR на бізнес-партнера, орієнтованого на результат     |

*Джерело: узагальнено автором на основі [2, с. 113–117; 6; 7, с. 130–140; 13, с. 120–124].*

Мотиваційна трансформація передбачає перехід від традиційної системи окладів та формальних надбавок до гнучкої системи винагороди, орієнтованої на результат та прив'язаної до ключових показників ефективності (KPI). Це включає розробку прозорих критеріїв оцінки результативності, систему проєктних премій за успішне завершення складних замовлень, надбавки за освоєння нових технологій [15, с. 171–180].

Важливим елементом мотиваційної системи в сучасних умовах стає соціальна підтримка персоналу, особливо в контексті воєнного стану. Це включає психологічну підтримку працівників, програми профілактики професійного вигорання, гнучкі графіки роботи, можливості дистанційної та гібридної зайнятості.

На основі запропонованої моделі було розроблено конкретні заходи для впровадження в досліджуваній організації. Ключовим елементом стало введення нових функціональних одиниць, що забезпечують технологічну модернізацію:

ВІМ-координатори (2 штатні одиниці) – для забезпечення переходу на інформаційне моделювання будівель, координації роботи проєктних відділів у єдиному інформаційному просторі, організації навчання інженерів ВІМ-технологіям, розробки корпоративних стандартів та шаблонів проєктування.

Керівники проєктів (2 штатні одиниці) – для координації комплексних проєктів, що включають роботу різних відділів, планування та контролю строків виконання, взаємодії з замовниками та субпідрядниками.

Розширення функціоналу менеджера з персоналу – доповнення традиційних функцій кадрового обліку стратегічними завданнями управління талантами, організації безперервного навчання, формування кадрового резерву, розробки індивідуальних планів розвитку працівників.

Важливим напрямом адаптації стала розробка програми професійного розвитку «Молодий проєктувальник», спрямованої на формування внутрішнього кадрового резерву через системне навчання перспективних інженерів віком до 35

років. Програма включає конкурсний відбір учасників, освітній модуль з онлайн-курсами з BIM-технологій та європейських стандартів, закріплення наставників з числа провідних інженерів, виконання пілотного проєкту та підсумкову атестацію.

Для систематизації процесів розвитку персоналу розроблено цільову програму підвищення кваліфікації на рік, що охоплює різні категорії працівників та різноманітні форми навчання – від онлайн-курсів на безкоштовних платформах до очних тренінгів з залученням міжнародних експертів. Програма враховує як технічні компетенції (BIM-технології, європейські стандарти проєктування, лазерне сканування), так і управлінські навички (проєктний менеджмент) та soft skills (психологічна стійкість, управління стресом).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Адаптація системи стратегічного управління персоналом до викликів сучасного ринку праці є критично важливим завданням для забезпечення конкурентоспроможності та сталого функціонування підприємств, особливо в умовах множинних трансформацій, спричинених воєнним станом, цифровізацією та євроінтеграційними процесами.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки:

- по-перше, традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані на адміністративні функції та стабільність, виявляються неефективними в умовах турбулентного середовища та вимагають системної трансформації в напрямі стратегічного управління талантами, розвитку компетенцій та створення гнучких організаційних структур.

По-друге, ключовими напрямками адаптації є технологічна модернізація (впровадження цифрових HR-інструментів, розвиток цифрових компетенцій персоналу), організаційна трансформація (створення гнучких структур з елементами проєктного управління, делегування повноважень) та мотиваційна трансформація (перехід до систем винагороди, орієнтованих на результат, розвиток соціальної підтримки).

По-третє, для інженерно-технічних організацій критично важливим є забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу через корпоративні програми навчання, формування внутрішнього кадрового резерву, створення можливостей для кар'єрного зростання як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямках.

По-четверте, ефективна адаптація системи управління персоналом вимагає трансформації ролі HR-функції від адміністративної до стратегічної, коли служба персоналу стає повноцінним бізнес-партнером, що забезпечує формування та розвиток людського капіталу як ключового конкурентного ресурсу організації.

Перспективами подальших досліджень є поглиблене вивчення впливу різних факторів зовнішнього середовища на ефективність адаптаційних заходів, розробка інструментарію оцінки ефективності трансформації системи управління персоналом, дослідження галузевої специфіки адаптаційних процесів, а також

вивчення міжнародного досвіду адаптації HR-систем до викликів турбулентного середовища з метою його імплементації в українську практику.

### Список використаної літератури

1. Задоя В. О. Удосконалення управління залізничним транспортом як стратегічною галуззю економіки в контексті забезпечення національної безпеки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 141-151. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282386> (дата звернення: 22.11.2025).
2. Сазонова Т. О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 5(22). С. 113–117.
3. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
4. Колодій І. Особливості діагностики фінансового стану та визначення факторів ризику як елементів антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Ринкова інфраструктура*. 2022. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-13> (дата доступу: 22.11.2025).
5. Відновлення та трансформація українських залізниць для кращого майбутнього. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/feature/2025/01/16/restoring-and-transforming-ukrainian-railways-for-a-better-future> (дата звернення: 27.11.2025).
6. Лісова Р. М., Гусєва О. Ю. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449> (дата звернення: 22.11.2024)
7. Холоденко А., Петрусик Н. Вплив воєнного стану на якість логістичних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4(89). С. 130–140. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-130-140> (дата звернення: 22.11.2024).
8. Аналіз перспектив та передумов створення в Україні операторів залізничної інфраструктури / Д. М. Козаченко та ін. *Транспортні системи та технології перевезень*. 2020. № 20. С. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.15802/tstt2020/217408> (дата звернення: 12.11.2024).
9. Левіщенко О. С., Муленко В. М., Редько Н. О. Особливості функціонування та адаптації малих та середніх підприємств транспортного сектору України в умовах воєнного стану. *Український економічний часопис*. 2025. № 9. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-12> (дата звернення: 27.11.2025).
10. Кудельський В. Вплив війни на ринок праці в Україні. *Grail of Science*. 2024. № 40. С. 150–156. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.017> (дата звернення: 27.11.2025).

11. Ukrzaliznytsia faces staff shortages: how the company plans to address the shortage of specialists. *Railway Supply*. 2024. 6 Sept. URL: <https://www.railway.supply/ukrzaliznytsia-faces-staff-shortages-how-the-company-plans-to-address-the-shortage-of-specialists/> (дата звернення: 27.11.2025).

12. Destruction of Railway Tracks in Ukraine: Impact of the Full-Scale Invasion. *Railway Supply*. 2024. 13 Nov. URL: <https://www.railway.supply/en/destruction-of-railway-tracks-in-ukraine-impact-of-the-full-scale-invasion/> (дата звернення: 27.11.2025).

13. Сова О. Ю., Лукашенко В. В. Управлінські аспекти формування проєктної команди. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 120-124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-22> (дата звернення: 02.11.2024).

14. Складська логістика : навч. посібн. / В. Є. Марчук та ін. Київ : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 256 с.

15. Маліцький В. В., Кибенко А. Ю. Перспективи інноваційного розвитку залізничної транспортної логістики при відбудові України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 171-180. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337312> (дата звернення: 12.11.2025).

16. Сірош Д. С., Дідур Г. І. Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України. *Економіка і суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100> (дата звернення: 12.11.2025).

### References:

1. Zadoia, V. O. (2022). Improvement of railway transport management as a strategic sector of the economy in the context of ensuring national security of Ukraine. *Visnyk Ekonomiky Transportu i Promyslovosti*, 78–79, 141–151. <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282386> (accessed: November 2, 2025) [in Ukrainian].

2. Sazonova, T. O., Fedirets, O. V., & Puchka, O. Yu. (2020). Socio-psychological methods of personnel management in the management system of a modern organization. *Pryazovskyi Economic Bulletin*, 5(22), 113–117 [in Ukrainian].

3. Blaha, N. V. (2021). *Project Management*. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs [in Ukrainian].

4. Kolodii, I. (2022). Features of diagnosing the financial condition and determining risk factors as elements of anti-crisis management in agricultural enterprises. *Market Infrastructure*, 65. <https://doi.org/10.32843/infrastructure65-13> (accessed: November 2, 2025) [in Ukrainian].

5. World Bank. (2025). *Restoring and transforming Ukrainian railways for a better future*. <https://www.worldbank.org/uk/news/feature/2025/01/16/restoring-and-transforming-ukrainian-railways-for-a-better-future> (accessed: November 27, 2025).

6. Lisova, R. M., & Husieva, O. Yu. (2024). Digitalization and innovative development of the enterprise: trends, problems and prospects. *Visnyk LTEU. Economic Sciences*. [http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk\\_econom/article/view/1449](http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk_econom/article/view/1449) (accessed: November 2, 2024) [in Ukrainian].
7. Kholodenko, A., & Petrusyk, N. (2024). Impact of martial law on the quality of logistics services. *Development of Management and Governance Methods in Transport*, 4(89), 130–140. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-130140> (accessed: November 2, 2024) [in Ukrainian].
8. Kozachenko, D. M., Berezovyi, M. I., Malashkin, V. V., & Milyanych, A. R. (2020). Analysis of prospects and prerequisites for creating railway infrastructure operators in Ukraine. *Transport Systems and Transportation Technologies*, 20, 66–73. <https://doi.org/10.15802/tstt2020/217408> (accessed: November 2, 2024) [in Ukrainian].
9. Levishchenko, O. S., Mulenko, V. M., & Redko, N. O. (2025). Features of functioning and adaptation of small and medium enterprises of the transport sector of Ukraine under martial law. *Ukrainian Economic Journal*, 9, 73–78. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-12> (accessed: November 27, 2025) [in Ukrainian].
10. Kudelskyi, V. (2024). Impact of war on the labor market in Ukraine. *Grail of Science*, 40, 150–156. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.017> (accessed: November 27, 2025) [in Ukrainian].
11. Railway Supply. (2024, September 6). *Ukrzaliznytsia faces staff shortages: how the company plans to address the shortage of specialists*. <https://www.railway.supply/ukrzaliznytsia-faces-staff-shortages-how-the-company-plans-to-address-the-shortage-of-specialists/> (accessed: November 27, 2025).
12. Railway Supply. (2024, November 13). *Destruction of Railway Tracks in Ukraine: Impact of the Full-Scale Invasion*. <https://www.railway.supply/en/destruction-of-railway-tracks-in-ukraine-impact-of-the-full-scale-invasion/> (accessed: November 27, 2025).
13. Sova, O. Yu., & Lukashenko, V. V. (2020). Managerial aspects of project team formation. *Economic Space*, 154, 120–124. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-22> (accessed: November 2, 2024) [in Ukrainian].
14. Marchuk, V. Ye., Hryhorak, M. Yu., Harmash, O. M., & Ovdienko, O. V. (2020). *Warehouse Logistics*. Kyiv: OLDI-PLUS [in Ukrainian].
15. Malitskyi, V. V., & Kybenko, A. Yu. (2025). Prospects for innovative development of railway transport logistics during Ukraine's reconstruction. *Visnyk Ekonomiky Transportu i Promyslovosti*, 90, 171–180. <https://doi.org/10.18664/btie.90.337312> (accessed: November 2, 2025) [in Ukrainian].
16. Sirosh D., & Didur H. (2025). Personnel shortage and depletion of human capital as determinants of the slowdown in Ukraine's economic development. *Economy and Society*, 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100> (date of access: 12.11.2025). [in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 05.09.2025**  
**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 15.11.2025**  
**Дата публікації: 30.12.2025**

**DOI:** <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.06>

**УДК 005.8:711.4:502.131.1**

**Гліб ЛІВІНСЬКИЙ,**

здобувач освітнього ступеня «Магістр»,  
спеціальності D3 «Менеджмент»

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID 0009-0007-0609-713X

email: [livinskimusic@gmail.com](mailto:livinskimusic@gmail.com)

**Станіслав ОСИК,**

кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства,

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-0002-2566-1417

email: [osykstas@i.ua](mailto:osykstas@i.ua)

## **МЕТОДИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МІСТОБУДУВАННІ ТА ЇХ ВНЕСОК У СТАЛІЙ РОЗВИТОК ОДЕСИ**

### **Анотація**

**Актуальність теми.** У статті досліджено менеджмент у містобудуванні міста Одеси як комплексну багаторівневу систему управління просторовим розвитком в умовах історичної складової, екологічної вразливості узбережжя, соціально-економічних і безпекових викликів. Обґрунтовано актуальність переходу від фрагментарних управлінських рішень до комплексної, довгострокової та людиноцентричної моделі містобудівного менеджменту, що ґрунтується на принципах сталого розвитку.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних і практичних засад менеджменту у містобудуванні міста Одеси з урахуванням історичної еволюції просторового розвитку, сучасних управлінських інструментів і принципів сталого розвитку, а також формування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління містобудівними процесами.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано методи аналізу і синтезу, системний та структурно-функціональний підхід, методи порівняння й узагальнення, контент-аналіз наукових джерел, а також логічне моделювання.

**Отримані результати.** Проаналізовано сучасні підходи до управління міським розвитком і систематизовано методи проєктного менеджменту в містобудуванні, зокрема управління

зацікавленими сторонами, ризиками, якістю, бюджетом, термінами та ресурсами. Доведено, що проектний підхід сприяє узгодженню інтересів громади, бізнесу й органів місцевого самоврядування, зниженню екологічних і соціальних ризиків, підвищенню прозорості управлінських рішень і досягненню цілей сталого розвитку Одеси. Обґрунтовано роль цифровізації та інструментів smart city у забезпеченні керованості й стійкості містобудівного розвитку.

**Практична цінність і висновки.** Результати можуть бути використані у стратегічному плануванні та управлінні сталим розвитком міст. Зроблено висновок, що інтеграція принципів сталого розвитку, методів проектного менеджменту й цифрових інструментів є ключовою умовою ефективного містобудівного менеджменту Одеси.

**Ключові слова:** Менеджмент у містобудуванні, проектний менеджмент, сталий розвиток, урбаністика, екосистемні послуги, цифровізація, Одеса.

**UDC 005.8:711.4:502.131.1**

**Нліb LIVINSKYI,**

Master's Degree Student,

Specialty D3 "Management"

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID 0009-0007-0609-713X

email: [livinskimusic@gmail.com](mailto:livinskimusic@gmail.com)

**Stanislav OSYK,**

PhD in Public Administration, Associate Professor,

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

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID 0000-0002-2566-1417

email: [osykstas@i.ua](mailto:osykstas@i.ua)

## **PROJECT MANAGEMENT METHODS IN URBAN PLANNING AND THEIR CONTRIBUTION TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ODESA**

### **Abstract**

**Relevance of the topic.** The article examines urban development management in the city of Odesa as a complex multilevel system for managing spatial development under conditions of historical heritage, coastal environmental vulnerability, as well as socio-economic and security challenges. The relevance of transitioning from fragmented managerial decisions to a comprehensive, long-term, and human-centered model of urban development management based on the principles of sustainable development is substantiated.

**Purpose of the article.** The purpose of the article is to substantiate the theoretical and practical foundations of urban development management in the city of Odesa, taking into account the historical evolution of spatial development, modern management tools, and the principles of sustainable development, as well as to formulate recommendations for improving the efficiency of managing urban development processes.

**Research methods.** *The study employs methods of analysis and synthesis, a systemic and structural-functional approach, methods of comparison and generalization, content analysis of scientific sources, and logical modeling.*

**Results obtained.** *Modern approaches to urban development management are analyzed, and project management methods in urban planning are systematized, including stakeholder management, risk management, quality management, budget management, schedule management, and resource management. It is proven that the project-based approach contributes to harmonizing the interests of the community, business, and local authorities, reducing environmental and social risks, increasing the transparency of managerial decision-making, and achieving the sustainable development goals of Odesa. The role of digitalization and smart city tools in ensuring manageability and sustainability of urban development is substantiated.*

**Practical value and conclusions.** *The results can be used in strategic planning and management of sustainable urban development. It is concluded that the integration of sustainable development principles, project management methods, and digital tools is a key condition for effective urban development management in Odesa.*

**Keywords:** *Urban development management, project management, sustainable development, urban studies, ecosystem services, digitalization, Odesa.*

**Вступ.** Менеджмент у містобудівництві міста Одеси є ключовою передумовою її сучасного та майбутнього розвитку, оскільки саме через управлінські рішення реалізуються просторові трансформації, формуються нові житлові масиви, модернізується інфраструктура, зберігається історико-культурна спадщина та забезпечуються принципи сталого розвитку. Актуальність дослідження зумовлена особливим місцем Одеси в історії України: від заснування як порту імперської доби наприкінці XVIII ст. до становлення як великого індустріального, транспортно-логістичного та культурно-туристичного центру у XX–XXI століттях. Кожен етап історії міста супроводжувався хвилями містобудівних змін: формування регулярної сітки вулиць і бульварів історичного центру, індустріальна забудова портових зон, масове житлове будівництво радянського періоду, пострадянські процеси комерціалізації прибережних територій, сучасні спроби інтегрувати європейські стандарти управління міським розвитком за принципами сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сталий розвиток Одеси вимагає не лише модернізації інженерних мереж, транспорту й житлового фонду, а й переосмислення управлінських підходів до міського простору: від короткострокових, фрагментарних рішень до довгострокової, інтегрованої, людиноцентричної стратегії. Принципи сталого розвитку як баланс економічної ефективності, соціальної справедливості, екологічної безпеки, просторової гармонії та збереження культурної спадщини мають бути вбудовані в систему менеджменту містобудування. Саме тому звернення до наукових досліджень К. Лінча [1], Дж. Джейкобса [2], Д. Гарві [3], Р. Флоріди [4], Р. Холландса [5], а також українських науковців Г. Мельничука та О. Дронова [6], І. Дида [7], О.

Ємельянова [8], дозволяє поєднати глобальні урбаністичні концепції з локальними особливостями розвитку південного центра України - Одеси.

**Мета.** Менеджмент у містобудівництві міста Одеси потребує комплексного дослідження, оскільки розвиток міського середовища формувався протягом понад двох століть - від регулярної планувальної структури XIX століття до складної багатофункціональної урбаністичної системи сучасності. Це обумовлює необхідність критичного переосмислення управлінських рішень, які впливали й продовжують впливати на просторову організацію міста, стан його інфраструктури, екологічну рівновагу та якість життя населення. Саме тому метою дослідження є комплексне обґрунтування теоретичних і практичних засад менеджменту у містобудівництві міста Одеси з урахуванням історичної еволюції просторового розвитку, сучасних інструментів управління, принципів сталого розвитку та формуванням на їх основі рекомендацій щодо підвищення ефективності управління містобудівними процесами в умовах екологічних, соціальних, інженерних та інституційних викликів.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети дослідження нами застосовано низку взаємодоповнювальних наукових методів, що дозволили отримати цілісне уявлення про функціонування містобудівного менеджменту Одеси як складної системи. Насамперед використано історико-аналітичний метод, який дав можливість простежити етапи розвитку міського простору від його заснування наприкінці XVIII ст. до сьогодення, виявити вплив політичних, економічних і культурних чинників на формування архітектурно-планувальної структури міста. Для аналізу міста як цілісного організму, у якому взаємодіють природні, соціальні, інфраструктурні й управлінські компоненти, застосовано системний та структурно-функціональний аналіз, що дозволив визначити логіку функціонування містобудівних процесів та їх взаємовпливи. З метою обґрунтування місця Одеси у світовому урбаністичному контексті використано порівняльний (компаративний) аналіз, який охопив наукові концепції К. Лінча, Дж. Джейкобса, Д. Гарві, Р. Флоріди, Р. Холландса та українських дослідників Г. Мельничука, І. Дида, О. Ємельянова. Це дозволило зіставити різні підходи до управління просторовим розвитком, визначити їхню універсальність і специфіку, а також узгодити моделі сталого розвитку зі стратегічними цілями Одеси. Для виявлення просторових тенденцій, особливостей територіальної структури, стану прибережних зон, транспортної інфраструктури та рівнів забудови застосовано урбаністичний та просторовий аналіз, доповнений картографічним моделюванням (ГІС-аналізом), що забезпечило візуалізацію екологічних ризиків, зсувонебезпечних ділянок, водозбірних територій та потенційних конфліктів забудови.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Менеджмент у містобудуванні в цьому контексті доцільно розглядати як систему стратегічного, організаційного, просторового, екологічного та цифрового управління, що забезпечує узгоджене

використання територіальних ресурсів, розвиток інфраструктури, формування якісних громадських просторів та підвищення стійкості міста до внутрішніх і зовнішніх викликів, зокрема воєнних і кліматичних. Для узагальнення теоретичних засад доцільно надати порівняння основних наукових підходів до управління містобудівним розвитком Одеси з урахуванням стратегічного менеджменту, урбанізації, соціально-економічних, екологічних аспектів та цифровізації, які акцентують їхній внесок у реалізацію принципів сталого розвитку міста (табл.1).

Таблиця 1

**Основні наукові підходи до управління містобудівним розвитком та їх роль у сталому розвитку Одеси**

| Науковий підхід   | Автори / представники                   | Ключові ідеї підходу  | Компонент сталого розвитку, що посилюється | Значення для Одеси в історичному та сучасному контексті  |
|---|---|---|--|--|
| Стратегічний менеджмент міста                               | Г. Мінцберг, Ф. Котлер                  | Довгострокове бачення розвитку, SWOT-аналіз, позиціонування міста             | Економічний та інституційний               | Від перетворення Одеси на «ворота імперії» у XIX ст. до розробки сучасної Стратегії розвитку до 2030 р.; узгодження портових, туристичних, житлових та промислових функцій |
| Урбаністичний (людиноцентричний) підхід                     | К. Лінч, Дж. Джейкобс                   | Місто як простір повсякденного життя, образ міста, роль вулиць, площ, дворів  | Соціальний та просторовий                  | Формування історичного центру з чіткою вуличною мережею, бульварами та подвір'ями; необхідність повернення пішоходаорієнтованих просторів у сучасній забудові              |
| Соціально-економічний (право на місто, креативна економіка) | Д. Гарві, Р. Флоріда                    | «Право на місто» для мешканців, роль креативних індустрій                     | Соціальний та економічний                  | Розвиток культурних кластерів, фестивальної активності, креативних просторів, що підсилюють економічну базу Одеси без руйнування ідентичності                              |
| Екологічний та ландшафтний підхід                           | В. Вернадський, Дж. Ловлок, Р. Костанза | Місто як частина біосфери, екосистемні послуги, адаптація до кліматичних змін | Екологічний та просторовий                 | Необхідність захисту схилів, узбережжя, зелених зон, врахування вітрових, геологічних, гідрологічних умов при історичній і новій забудові                                  |
| Цифровий  | Р. Холландс                             | Використанн   | Інституційний,                             | Створення цифрового  |

| Науковий підхід     | Автори / представники | Ключові ідеї підходу                          | Компонент сталого розвитку, що посилюється | Значення для Одеси в історичному та сучасному контексті  |
|---------------------|-----------------------|---|--|--|
| (Smart City) підхід |                       | я ІКТ, ГІС, відкритих даних, сенсорних систем | екологічний, транспортний                  | кадастру, моніторинг забудови, транспорту та екологічних показників; перехід від «ручного» управління до даноорієнтованого |

*Джерело: узагальнено авторами з використанням [1; 2; 3; 4; 5]*

Особливої уваги потребує управління інфраструктурними та містобудівними проектами та підходами, які визначають вигляд Одеси на десятиліття вперед: реконструкція портової та припортової інфраструктури, модернізація трамвайної мережі, ревіталізація промислових зон, оновлення «Траси здоров'я» та парків, а також великомасштабні проекти берегозахисту, що мають критичне значення з огляду на ерозію узбережжя та кліматичні ризики. Реалізація цих проектів потребує застосування сучасних підходів до управління, насамперед тих, що запропоновані у працях Г. Керзнера (Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling) [9] та Дж. Пінто (Project Management: Achieving Competitive Advantage) [10], які заклали наукові основи проектного менеджменту міст у світовій практиці. Застосування цих підходів через зацікавленість стейкхолдерів, управління якістю та ризиками, планування ресурсами, проведення бюджетування та контролю витратами дозволить адаптувати управління містобудівними змінами Одеси до світових стандартів, вимог сталого розвитку, забезпечуючи прозорість, ефективність та орієнтованість на інтереси громади (табл. 2).

Так управління зацікавленими сторонами є одним із ключових процесів, визначених Інститутом управління проектами (PMI) [11]. Сутність методу полягає у системній ідентифікації всіх сторін, що впливають або зазнають впливу містобудівного проекту: мешканців, бізнесу, органів влади, експертного середовища, інвесторів. Дж. Пінто підкреслює, що ефективний діалог зі стейкхолдерами зменшує конфлікти та підвищує підтримку проекту [10]. Для містобудівних рішень Одеси, що зачіпають історичні квартали або прибережні території, важливо забезпечити участь громади у громадських обговореннях та дискусіях щодо висотної забудови узбережжя, реконструкції «Траси здоров'я», плануванні міста. Це дозволяє уникнути соціального конфлікту, посилить легітимність рішень та буде відповідати принципам сталого розвитку містобудівництва, зокрема соціальної справедливості та інклюзивності.

**Методи проєктного менеджменту в містобудуванні та їх внесок у сталий розвиток Одеси**

| Метод проєктного менеджменту                                | Автори / джерела    | Сутність методу   | Компонент сталого розвитку, який підтримується | Приклади застосування в Одесі та їх історико-часова логіка   |
|---|---------------------|---|--|--|
| Управління зацікавленими сторонами (stakeholder management) | J. Pinto [10], PMI  | Виявлення інтересів мешканців, бізнесу, влади, експертів; формування діалогу        | Соціальний, інституційний                      | Обговорення реконструкції історичних вулиць, ревіталізація промислових зон із залученням громади; перехід від «адміністративного» до партисипативного стилю управління |
| Управління ризиками   | H. Kerzner [9]      | Виявлення технічних, фінансових, екологічних та соціальних ризиків, план реагування | Екологічний, економічний                       | Протизсувні заходи на схилах, оцінка наслідків висотної забудови біля узбережжя, мінімізація ризиків підтоплення старих кварталів                                      |
| Бюджетування та контроль витрат                             | H. Kerzner [9], PMI | Планування бюджету, контроль витрат, запобігання перевитратам                       | Економічний, інституційний                     | Реалізація інфраструктурних проєктів транспортної та комунальної модернізації з урахуванням обмежених ресурсів та необхідності їх прозорого використання               |
| Управління якістю   | J. Pinto [10]       | Встановлення стандартів, контроль відповідності, аудит робіт                        | Соціальний, просторовий                        | Реставрація історичних будівель, реконструкція площ і бульварів із дотриманням вимог до автентичності та безпеки   |
| Планування ресурсів   | H. Kerzner [9]      | Рациональне використання людських, матеріальних, часових ресурсів                   | Економічний, інституційний                     | Узгодження графіків робіт на транспортних артеріях, уникнення паралічу міста під час реконструкції, поетапність модернізації інженерних мереж                          |

*Джерело: узагальнено авторами з використанням [9; 10]*

Управління ризиками як метод проєктного менеджменту є невід’ємним процесом ідентифікації, аналізу та контролю ризиків, включно з екологічними, технічними, фінансовими та соціальними. Для міст із геотехнічними проблемами, такими як Одеса, цей метод є критично важливим так як зсувні процеси на

узбережжі, ризики підтоплення з критичними, катастрофічними наслідками які були в цьому році, небезпека руйнування інженерних мереж - все це вимагає системного прогнозування та оцінки ризиків перед ухваленням містобудівних рішень.

При планування бюджету в умовах обмежених бюджетних можливостей міста та значних потреб у модернізації інфраструктури, контроль витрат має особливе значення. Це дозволяє уникати перевитрат і корупційних ризиків, забезпечуючи економічну стійкість при бюджетуванні ремонту мостів, узбережжя, пляжів та інженерних мереж, ревіталізації промислових зон із залученням приватних інвесторів та ефективності інвестицій.

Управління якістю, контролю та забезпечення відповідності робіт встановленим стандартам для містобудівних проєктів означає контроль якості будівельних матеріалів, процесів та кінцевого результату. З огляду на велику кількість історичних об'єктів міста вкрай необхідне дотримання стандартів реставрації та збереження архітектурної автентичності. Управління якістю також гарантує безпеку та довговічність інфраструктури. Це підтверджується, як приклад, реставрацією Потьомкінських сходів, Тираспольської площі із дотриманням стандартів охорони спадщини.

Планування ресурсів передбачає оптимальний розподіл людських, матеріальних, технічних та часових ресурсів. Г. Керзнер наголошує, що ефективне управління ресурсами мінімізує затримки та забезпечує стабільність проєкту [10]. Для Одеси з щільною забудовою та обмеженими транспортними коридорами важливо правильно організовувати будівельні процеси, щоб уникати паралічу руху чи небезпеки для мешканців. Враховуючи історичну багатозаровість Одеси – від класицистичних ансамблів центру до радянських житломасивів і сучасних ЖК – системний проєктний підхід дозволить уникати повторення помилок минулих хвиль забудови.

Одним із найгостріших викликів для Одеси є екологічна вразливість міста: геологічна нестійкість схилів, ерозія узбережжя, підтоплення, забруднення повітря й води, скорочення площі зелених насаджень. У цьому вимірі менеджмент містобудування неможливо відокремити від екологічного менеджменту. Концепції В. Вернадського щодо біосфери, ідеї Дж. Ловлока про «живу планету» [12] та підхід Р. Костанзи [13] до оцінки екосистемних послуг дають теоретичний фундамент для інтеграції природи в систему прийняття містобудівних рішень. (табл 3.)

**Екологічні методи управління містобудівним розвитком Одеси в контексті сталого розвитку**

| Метод / підхід                                     | Автори / концепція              | Зміст методу  | Компонент сталого розвитку | Конкретизація для Одеси та її історичних територій  |
|--|---------------------------------|---|----------------------------|---|
| Біосферний підхід до міста                         | В. Вернадський                  | Розгляд міста як елемента біосфери, що має не руйнувати природні цикли                                  | Екологічний, просторовий   | Планування забудови з урахуванням природних кордонів (схили, балки, лимани), обмеження надмірного ущільнення в історично вразливих зонах    |
| Концепція «живої планети» (Gaia)                   | Дж. Ловлок                      | Природні системи мають внутрішні механізми саморегуляції, які можна порушити неконтрольованою забудовою | Екологічний                | Контроль забудови узбережжя, недопущення суцільної забудови першої лінії, створення буферних природних зон                                  |
| Оцінка екосистемних послуг                         | Р. Костанза та ін.              | Визнання економічної цінності зелених насаджень, водних об'єктів, ландшафтів                            | Економічний, екологічний   | Обґрунтування збереження парків, скверів, прибережних зелених зон як економічно доцільних; включення вартості їх втрати в оцінку проєктів   |
| Управління кліматичними та гідрологічними ризиками | ІРСС, сучасні кліматичні моделі | Адаптація до зміни клімату, зростання екстремальних опадів, підвищення рівня моря                       | Екологічний, соціальний    | Розробка схем водовідведення, захист від підтоплень старих кварталів, посилення берегозахисних споруд з урахуванням перспективних сценаріїв |
| Створення «зеленого каркаса» міста                 | Ландшафтно-екологічні школи ЄС  | Об'єднання зелених зон у єдину мережу   | Екологічний, соціальний    | Від парків історичного центру до лісопаркових зон на околицях; інтеграція «зелених коридорів» у планувальну структуру Одеси                 |

*Джерело: систематизовано авторами з використанням [12,13]*

Екологічні методи управління містобудівним Одеси в контексті історичного розвитку як портового і курортного місто, екологічна складова сталого розвитку є не додатковою, а базовою. Її ігнорування впродовж певних періодів (неконтрольована забудова узбережжя, знищення зелених зон, перевантаження схилів інженерними спорудами) вже призвело до серйозних проблем, що потребують затратних берегоукріплювальних та протизсувних заходів. Отже, екологічний менеджмент повинен бути інтегрований не лише в окремі проекти, а й у стратегічні документи розвитку Одеси.

Четвертий важливий вимір сучасного менеджменту містобудування – цифровізація. Концепція «розумного міста» (smart city), яку аналізує R. Hollands [5], передбачає перехід від інтуїтивного або суто адміністративного управління до системи, заснованої на даних, цифрових моделях міста, геоінформаційних системах, відкритих реєстрах та сенсорних мережах моніторингу. Для Одеси, з її складною інженерною та транспортною системою і водночас чутливим історичним середовищем, цифрові інструменти є умовою підвищення точності прогнозів, прозорості рішень та залучення громади (табл. 4)

Таблиця 4

### Цифрові інструменти менеджменту містобудування Одеси в контексті сталого розвитку

| Цифровий інструмент                           | Сутність та функції  | Компонент сталого розвитку | Потенційний ефект для Одеси з урахуванням її історії та сучасних викликів  |
|---|--|----------------------------|--|
| Геоінформаційні системи (ГІС)                 | Цифрові карти, просторовий аналіз, моделювання сценаріїв забудови              | Просторовий, екологічний   | Можливість оцінювати вплив нової забудови на транспорт, схили, дренажні системи; врахування історичних планувальних схем при оновленні кварталів |
| Електронний містобудівний кадастр             | Дані про земельні ділянки, будівлі, обмеження, охоронні зони                   | Інституційний, соціальний  | Прозорість рішень, запобігання незаконній забудові, захист історичних і природних територій, підвищення довіри громадян                          |
| Портали відкритих даних                       | Публічний доступ до інформації про містобудівну документацію, проекти, бюджети | Інституційний, соціальний  | Посилення громадського контролю, можливість аналітики з боку науковців та урбаністів, демократизація управління                                  |
| Системи моніторингу транспорту та мобільності | Онлайн облік руху, заторів, громадського транспорту                            | Економічний, екологічний   | Зменшення заторів, скорочення викидів, підвищення привабливості громадського транспорту, збереження історичних вулиць від надмірного             |

| Цифровий інструмент        | Сутність та функції  | Компонент сталого розвитку | Потенційний ефект для Одеси з урахуванням її історії та сучасних викликів  |
|----------------------------|--|----------------------------|--|
|                            |  |                            | транспорту   |
| Сенсорні екологічні мережі | Вимірювання якості повітря, рівня шуму, вібрацій, стану ґрунтів і схилів | Екологічний, соціальний    | Своєчасне виявлення ризиків для здоров'я та безпеки мешканців, попередження зсувів, можливість планування природоохоронних заходів |

*Джерело: узагальнено авторами з використанням [5]*

Використання цифрових інструментів містобудування є не самоціллю, а засобом реалізації сталого підходу до розвитку Одеси. Вони дозволяють поєднати історичну багатозаровість міста, складну геологію та сучасні потреби мобільності і житлового будівництва в єдиній інтегрованій системі рішень, роблячи менеджмент містобудування більш точним, прозорим і підзвітним.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що менеджмент у містобудуванні міста Одеси є складною багаторівневою системою, ефективність якої визначається поєднанням стратегічних, урбаністичних, соціально-економічних, екологічних та цифрових підходів до управління міським розвитком. Історична багатозаровість міста, його портово-курортна спеціалізація, геологічна вразливість узбережжя та схилів, а також сучасні соціально-економічні й безпекові виклики зумовлюють необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до комплексної, довгострокової та людиноцентричної моделі містобудівного менеджменту.

Доведено, що застосування методів проектного менеджменту в містобудівних процесах Одеси дозволяє підвищити прозорість і керованість інфраструктурних та просторових трансформацій, зменшити ризики перевитрат ресурсів, соціальних конфліктів і екологічних загроз. Управління зацікавленими сторонами, ризиками, якістю, бюджетом та ресурсами забезпечує узгодження інтересів громади, бізнесу й органів влади, що є ключовою передумовою реалізації принципів сталого розвитку міста.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методик кількісної оцінки екосистемних послуг у містобудівних проектах, інтеграцією інструментів проектного менеджменту в систему стратегічного планування міст, а також дослідженням можливостей використання цифрових моделей і сценарного прогнозування для управління просторовим розвитком Одеси в умовах кліматичних та безпекових викликів.

Використання зазначених наукових напрацювань є ключем до формування ефективної системи менеджменту міського простору, здатної забезпечити збереження культурної спадщини, раціональне використання ресурсів, екологічну

рівновагу, адаптацію до кліматичних та техногенних ризиків, а також розвиток інноваційного потенціалу Одеси.

### Список використаної літератури

1. Lynch K. The Image of the City. Cambridge : MIT Press, 1960. URL: <https://cus.ubt-uni.net/wp-content/uploads/2024/11/Kevin-Lynch-The-Image-of-the-City.pdf>.
2. Jacobs J. The Death and Life of Great American Cities. New York. Random House, 1961. URL: <https://surl.li/emmdqw>.
3. Harvey D. Rebel Cities : From the Right to the City to the Urban Revolution. London : Verso, 2012. URL: <https://files.libcom.org/files/Rebel%20Cities-David%20Harvey.pdf>.
4. Florida R. Cities and the Creative Class. New York : Routledge, 2005. URL: <https://surl.li/bmetxd>.
5. Hollands R. G. Will the real smart city please stand up? *City*. 2008. Vol. 12(3). P. 303–320. URL: <https://surl.li/rbdjbx>.
6. Мельничук Г. В., Дронова О. Л. Інтегрований міський розвиток : організація комунікацій у процесі планування. *Український географічний журнал*. 2025. № 3. С. 61–74. URL: <https://ugj-ojs.com/index.php/ugj/uk/article/view/8>.
7. Дида І. Українські урбаністичні традиції: актуальність та перспективи розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. Архітектура*. 2022. С. 53–60. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/nov/29000/8.pdf>.
8. Ємельянова О. Реформа містобудування України. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-28>.
9. Kerzner H. Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2017. P. 832. URL: <https://surl.li/zekzol>.
10. Pinto J. K. Project Management : Achieving Competitive Advantage [Electronic resource]. 5th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. P. 58 URL: <https://surl.li/webalh>.
11. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>.
12. Lovelock J. E., Margulis L. Atmospheric homeostasis by and for the biosphere : the Gaia hypothesis. *Tellus*. 1974. Vol. 26, № 1–2. P. 2–10. <https://surli.cc/kinslv>.
13. *The value of the world's ecosystem services and natural capital* / R. Costanza et all. *Nature*. 1997. Vol. 387, № 6630. P. 253–260. [https://www.robertcostanza.com/wp-content/uploads/2020/04/2020\\_J\\_Costanza-valuing-ES-and-NC.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.robertcostanza.com/wp-content/uploads/2020/04/2020_J_Costanza-valuing-ES-and-NC.pdf?utm_source=chatgpt.com).

## References

1. Lynch, K. (1960). *The Image of the City*. Cambridge: MIT Press. <https://cus.ubt-uni.net/wp-content/uploads/2024/11/Kevin-Lynch-The-Image-of-the-City.pdf>.
2. Jacobs, J. (1961). *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House. <https://surl.li/emmdqw>.
3. Harvey, D. (2012). *Rebel Cities: From the Right to the City to the Urban Revolution*. London: Verso. <https://files.libcom.org/files/Rebel%20Cities-David%20Harvey.pdf>.
4. Florida, R. (2005). *Cities and the Creative Class*. New York: Routledge. <https://surl.li/bmetxd>.
5. Hollands, R. G. (2008). Will the real smart city please stand up? *City*, 12(3), 303–320. <https://surl.li/rbdjbx>.
6. Melnychuk, H. V., & Dronova, O. L. (2025). Integrated urban development: organization of communications in the planning process. *Ukrainian Geographical Journal*, 3, 61–74. <https://ugj-ojs.com/index.php/ugj/uk/article/view/8> [in Ukrainian].
7. Dyda, I. (2022). Ukrainian urban traditions: relevance and prospects for development. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Architecture*, 53–60. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/nov/29000/8.pdf> [in Ukrainian].
8. Yemelianova, O. (2023). Reform of urban planning in Ukraine. *Economy and Society*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-28> [in Ukrainian].
9. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. <https://surl.li/zekzol>.
10. Pinto, J. K. (2020). *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. 5th ed. Harlow: Pearson Education. <https://surl.li/webalh>.
11. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 7th ed.. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>.
12. Lovelock, J. E., & Margulis, L. (1974). Atmospheric homeostasis by and for the biosphere: The Gaia hypothesis. *Tellus*, 26(1–2), 2–10. <https://surl.li/cc/kinslv>.
13. Costanza R., d'Arge R., de Groot R., Farber S., Grasso M., Hannon B., Limburg K., Naeem S., O'Neill R. V., Paruelo J., Raskin, R. G., Suttonk P., & van den Belt M. (1997). The value of the world's ecosystem services and natural capital. *Nature*, 387(6630), 253–260. [https://www.robertcostanza.com/wp-content/uploads/2020/04/2020\\_J\\_Costanza-valuing-ES-and-NC.pdf](https://www.robertcostanza.com/wp-content/uploads/2020/04/2020_J_Costanza-valuing-ES-and-NC.pdf).

**Надходження рукопису до журналу: 29.10.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 12.12.2025**

**Дата публікації: 30.12.2025**

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.07>

УДК 658.8:656.078(477)

Тетяна ГРЕКОВА,

асистент кафедри менеджменту

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID 0009-0000-4868-1480

email: [grekovataniya@ukr.net](mailto:grekovataniya@ukr.net)

## СИНЕРГІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

### Анотація

**Актуальність.** Актуальність дослідження зумовлена динамічним розвитком ринку поштово-логістичних послуг в Україні, стрімким зростанням електронної комерції та посиленням конкуренції, що потребує від підприємств ефективного поєднання інвестиційних та маркетингових стратегій. У таких умовах особливого значення набуває оптимізація інвестицій у логістичну інфраструктуру, автоматизацію процесів та цифровізацію сервісів, а також розроблення маркетингових підходів, спрямованих на підвищення клієнтської цінності, надійності та швидкості доставки. Синергія інвестиційної та маркетингової складових стає ключовим фактором формування довгострокових конкурентних переваг підприємств галузі.

**Мета дослідження.** Метою статті є всебічне дослідження особливостей реалізації інвестиційної та маркетингової стратегій провідного оператора експрес-доставки України та оцінка їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного ринку логістичних послуг.

**Методи дослідження.** У роботі застосовано методи фінансово-економічного аналізу, порівняльного та структурного аналізу, синтезу, а також елементи контент-аналізу нормативно-правових документів і галузевих досліджень. Використано порівняльний аналіз ринкових показників для оцінювання позицій компанії серед конкурентів та визначення рівня ефективності стратегічних рішень у 2022–2024 рр.

**Отримані результати.** Проаналізовано сучасний стан ринку поштово-логістичних послуг України та визначено конкурентні позиції підприємства. Встановлено, що компанія утримує домінуючу частку ринку на рівні 64%, демонструє стабільне зростання чистого доходу, який у 2024 році досяг 44,8 млрд грн, та активно розширює інфраструктурну мережу. Виявлено, що інвестиції у розмірі 1,9 млрд грн у розвиток відділень і поштоматів, впровадження автоматизованих терміналів, а також міжнародна експансія обсягом понад 10 млн євро створюють основу для реалізації маркетингових стратегій, орієнтованих на підвищення якості, швидкості та надійності сервісу.

Окрему увагу приділено оцінці впроваджених маркетингових підходів, зокрема розвитку цифрових сервісів, формуванню клієнтських програм лояльності, застосуванню інтегрованих комунікацій у соціальних мережах та удосконаленню системи адресної доставки. Доведено, що системне поєднання інвестиційних рішень та маркетингових активностей забезпечує підвищення ринкової вартості компанії та зміцнення її конкурентної позиції.

**Практична цінність роботи.** Результати дослідження можуть бути використані логістичними підприємствами для удосконалення власних інвестиційних і маркетингових стратегій, оптимізації логістичних процесів, розвитку мережі та підвищення якості обслуговування клієнтів. Запропоновані рекомендації спрямовані на ефективне управління ресурсами, формування стійких конкурентних переваг, розвиток адресної доставки, поліпшення комунікаційної політики та диференціацію цінового підходу.

**Висновки.** Синергія інвестиційної та маркетингової стратегій є ключовою передумовою забезпечення сталого розвитку логістичних підприємств в умовах динамічних змін ринку. Провідний оператор експрес-доставки демонструє, що інвестиції в інфраструктуру, автоматизацію та міжнародну експансію, у поєднанні з клієнтоорієнтованими маркетинговими стратегіями, дозволяють утримувати ринкове лідерство та забезпечувати зростання фінансових результатів. Подальший розвиток галузі потребує активної підтримки цифрових інновацій, розширення логістичних можливостей та поглиблення клієнтського сервісу.

**UDC 658.8:656.078(477)**

**Tetiana HREKOVA,**

Assistant of the department of management

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID 0009-0000-4868-1480

email: [grekovataniya@ukr.net](mailto:grekovataniya@ukr.net)

## **SYNERGY OF INVESTMENT AND MARKETING DEVELOPMENT STRATEGIES OF LLC “NOVA POSHTA” IN THE CONDITIONS OF THE MODERN LOGISTICS SERVICES MARKET**

### **Abstract**

**Relevance.** The relevance of the present research is determined by the dynamic development of the postal and logistics services market in Ukraine, the rapid expansion of electronic commerce, and the intensification of competition, all of which necessitate the effective integration of investment and marketing strategies within enterprises. Under these conditions, particular importance is attached to the optimization of investments in logistics infrastructure, the automation of operational processes, and the digitalization of service delivery. Equally significant is the formulation of marketing approaches aimed at enhancing customer value, ensuring reliability, and increasing the speed of delivery. The synergy between investment and marketing components is becoming a decisive factor in shaping long-term competitive advantages for enterprises operating in the logistics sector.

**Purpose of the article** The purpose of this article is to conduct a comprehensive analysis of the implementation features of investment and marketing strategies by Ukraine's leading express delivery operator and to assess their influence on the enterprise's competitiveness within the modern logistics services market.

**Methods.** The study employs methods of financial and economic analysis, comparative and structural analysis, synthesis, as well as elements of content analysis of regulatory documents and industry-specific research. A comparative assessment of market indicators is used to evaluate the company's positioning among competitors and to determine the effectiveness of strategic decisions made during 2022–2024.

**Results.** *The study analyzes the current state of the postal and logistics services market in Ukraine and identifies the competitive standing of the enterprise. It has been established that the company maintains a dominant market share of approximately 64%, demonstrates stable growth in net revenue-which reached 44.8 billion UAH in 2024 and continues to actively expand its infrastructural network. The research reveals that investments of 1.9 billion UAH directed toward the development of branches and parcel lockers, the introduction of automated terminals, as well as more than 10 million euros allocated to international expansion, form a solid foundation for the implementation of marketing strategies aimed at improving service quality, speed, and reliability.*

*Special attention is given to evaluating the marketing approaches implemented by the company, including the development of digital services, the formation of customer loyalty programs, the use of integrated communication campaigns in social media, and the improvement of address delivery systems. The findings demonstrate that a systematic combination of investment decisions and marketing activities contributes to an increase in the company's market value and strengthens its competitive positioning.*

**Practical value of the study.** *The results of the research may be utilized by logistics enterprises to improve their own investment and marketing strategies, optimize logistics processes, expand service networks, and enhance the quality of customer service. The recommendations proposed in this study focus on efficient resource management, the creation of sustainable competitive advantages, the development of address delivery systems, the enhancement of communication policies, and the differentiation of pricing strategies.*

**Conclusions.** *The synergy between investment and marketing strategies constitutes a fundamental prerequisite for ensuring the sustainable development of logistics enterprises under the conditions of a dynamically changing market. The leading express delivery operator in Ukraine demonstrates that investments in infrastructure, process automation, and international expansion-combined with customer-oriented marketing strategies-enable companies to maintain market leadership and secure the growth of financial performance indicators. The future development of the logistics industry requires sustained support for digital innovations, expansion of logistics capacities, and further enhancement of customer service quality.*

**Keywords:** *investment strategy, marketing approaches, postal and logistics services, express delivery, competitiveness, infrastructure development, digitalization, international expansion, customer service, market leadership.*

**Вступ.** Сучасний ринок поштово-логістичних послуг в Україні характеризується високою динамікою розвитку та значною конкуренцією. Зростання обсягів електронної комерції, зміни споживчих очікувань та впровадження нових технологій створюють потребу у вдосконаленні стратегій компаній, що працюють у сфері доставки. Для підприємств, таких як ТОВ «Нова Пошта», основною проблемою стає забезпечення стабільного зростання та утримання лідерських позицій на ринку за умов постійного тиску конкурентів і зростання витрат на операційну діяльність. Крім того, інтеграція інноваційних технологій, цифровізація сервісів, розвиток мережі відділень і поштоматів, а також вихід на міжнародні ринки потребують значних інвестицій, які повинні бути ефективно поєднані з маркетинговою стратегією для досягнення конкурентних переваг. Таким чином, проблематика дослідження полягає у визначенні ефективних механізмів взаємодії інвестиційних та маркетингових

стратегій для забезпечення стійкого розвитку логістичних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку поштово-логістичних компаній та ефективного поєднання інвестиційних і маркетингових стратегій перебуває у фокусі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, що підтверджує її актуальність у сучасних умовах.

Устенко І.А. та Мардар М.Р. [1] здійснили аналіз маркетингової діяльності компаній у сфері експрес-доставки, визначивши ключові інструменти просування товарів та їх вплив на залучення клієнтів. Кобилюх О. та Гірна О. [2] досліджували інноваційні шляхи розвитку логістичних операторів на українському та міжнародному ринках, підкресливши значення технологічних інвестицій для забезпечення конкурентних переваг.

Ваулін О. [3] розкрив особливості розвитку поштово-логістичних компаній в умовах сучасних викликів, таких як зростання онлайн-комерції та трансформація споживчих звичок, наголошуючи на необхідності інтеграції інноваційних рішень у бізнес-процеси. Місевич М.А. та співавтори [4] приділили увагу стратегічному розвитку ТОВ «Нова Пошта», відзначивши важливість комплексного управління мережею відділень, поштоматів та міжнародною експансією.

Ткаченко А.В. та Головка О.Г. [5] висвітлили практичні аспекти маркетингової діяльності компанії, зокрема підвищення лояльності клієнтів та оптимізацію сервісів. Жуківець М.М. [6] розглянув реалізацію маркетингової стратегії «Нової Пошти» в умовах війни, підкресливши роль цифрових сервісів і підтримки клієнтів у кризові періоди.

Михайлик Н.І. [8] показав вплив технологій на базі штучного інтелекту на ефективність логістичних систем, зокрема на оптимізацію процесів сортування та управління ланцюгами постачання. Практичні публікації та онлайн-ресурси [9-11] висвітлюють сучасні приклади впровадження маркетингових стратегій, розвитку франшиз, B2B-маркетингу та нових послуг для клієнтів.

Аналіз наукових джерел свідчить про високу актуальність проблеми синергії інвестицій та маркетингових стратегій у діяльності поштово-логістичних компаній. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до розробки і впровадження стратегій, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків, цифровізацію процесів та адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища.

**Мета.** Метою статті є проведення комплексного аналізу інвестиційних і маркетингових стратегій компанії ТОВ «Нова Пошта», визначення взаємозв'язку цих стратегій та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства. Сьогодні розвиток поштово-логістичних послуг в Україні набуває особливої важливості через зростання онлайн-торгівлі та зміни споживчих звичок. Динаміка ринку демонструє стійке збільшення обсягів експрес-доставки, що стимулює

компанії до впровадження інноваційних підходів та удосконалення операційних моделей. Ефективне стратегічне управління в логістичній сфері стає ключовим фактором підтримки ринкових позицій та досягнення довгострокових цілей. Особливе значення має розвиток маркетингових стратегій у контексті інтеграції українських компаній у європейський та міжнародний простір, що підвищує вимоги до інноваційності, цифровізації та клієнтоорієнтованості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток поштово-логістичних послуг в Україні набуває особливої актуальності в умовах активізації електронної комерції та трансформації споживчих звичок населення. За даними досліджень, обсяг ринку експрес-доставки в Україні оцінюється в 653 млн посилок у 2023 році, що свідчить про зростання внутрішнього ринку доставки у 2,6 рази з 2017 року [1]. Основний сценарій розвитку українського ринку доставки полягає у зростанні кількості онлайн-покупок, які у 2023 році були в 1,7 рази вищими порівняно з попередніми періодами.

В умовах стрімких трансформацій ринкового середовища, інтенсифікації конкурентної боротьби та поглиблення інтеграційних процесів у глобальну економіку ефективне управління стратегічним розвитком логістичних підприємств набуває особливої ваги. Формування результативної маркетингової стратегії стає ключовою передумовою зміцнення позицій компаній на внутрішньому та міжнародному ринках, що підтверджується зростаючою роллю інновацій, цифровізації та клієнтоорієнтованих моделей розвитку [5, с. 70]. Сучасні логістичні системи функціонують на перетині традиційних операційних підходів і новітніх технологічних рішень, що зумовлює необхідність перегляду стратегічних пріоритетів та адаптації до європейських стандартів управління [8].

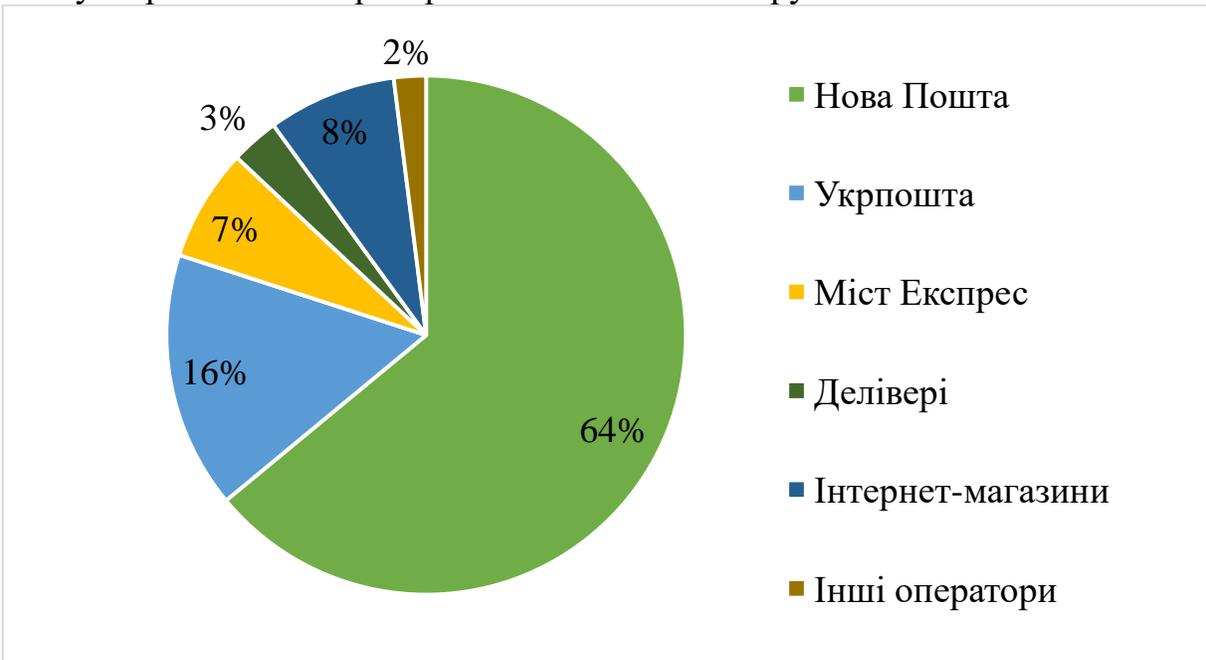
У цьому контексті діяльність ТОВ «Нова Пошта» є показовим прикладом успішної реалізації інноваційно орієнтованої маркетингової та логістичної моделі. Компанія, заснована у 2001 році, послідовно трансформувалася у провідного національного оператора експрес-доставки, який забезпечує транспортування документів, посилок і вантажів у межах усієї країни з високим рівнем швидкості, доступності та надійності [1]. Стратегія розвитку підприємства ґрунтується на активному впровадженні цифрових рішень, розбудові мультиканальної мережі обслуговування та системній роботі з бізнес-сегментами, що забезпечує стале зростання та розширення ринкової присутності [5, с. 70].

На сьогодні компанія обслуговує сегменти малого, середнього і великого бізнесу, реалізуючи комплексні логістичні та клієнтські рішення у сферах B2B та B2C. Мережа ТОВ «Нова Пошта» є найбільш розгалуженою в Україні та налічує 10 974 відділення та 15 853 поштомати. Незважаючи на виклики воєнного часу, у 2023 році компанія здійснила 412 млн відправлень, що свідчить про високу адаптивність операційної моделі та стійкість бізнес-процесів [1].

Специфіка B2B- та B2C-маркетингу в межах діяльності компанії полягає у використанні єдиного стратегічного фреймворку, орієнтованого на різні типи

споживачів - бізнес-клієнтів і кінцевих користувачів. У секторі B2B особливої значущості набуває інтеграція маркетингових і збутових функцій, що забезпечує формування цілісної системи створення та реалізації ціннісної пропозиції [10].

Ринкова позиція ТОВ «Нова Пошта» є домінуючою: станом на 2023 рік компанія контролює 64 % внутрішнього ринку експрес-доставки. Для порівняння, АТ «Укрпошта» займає 16 %, ТОВ «Міст Експрес» - 7 %, ТОВ «Делівері» - 3 %, власні логістичні служби інтернет-торгівлі - 8 %, тоді як близько 50 інших операторів разом формують лише 2 % ринку [1]. Данна структура конкурентного середовища підтверджує монопольну перевагу компанії та визначає її як системоутворюючого оператора логістичного сектору.



**Рис. 1. Структура ринку доставки в Україні у 2023 році**

*Джерело: побудовано авторами на основі [1]*

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» сформована на засадах функціонального поділу праці та ґрунтується на спеціалізації управлінських підрозділів за ключовими напрямками діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл відповідальності, підвищує ефективність менеджменту та сприяє скоординованому виконанню стратегічних завдань. У структурі компанії функціонують підрозділи з маркетингу, продажів, логістики, фінансів, управління персоналом та інформаційних технологій, що забезпечують комплексний цикл обслуговування клієнтів і внутрішніх бізнес-процесів [5, с. 71]. Важливою складовою логістичної системи компанії є власний автопарк, який налічує понад 4000 транспортних засобів різного тонуажу, що забезпечує оперативність доставки та контроль над логістичними потоками.

Таблиця 1



### Фінансові показники ТОВ «Нова Пошта»

| Показник   | 2022       | 2023        | 2024        | Зміна 2024 - 2022 |
|--|------------|-------------|-------------|-------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 28 461 964 | 36 468 879  | 44 779 857  | 16 317 893        |
| Собівартість   | 21 699 554 | -29 481 319 | -39 192 936 | 17 493 382        |
| Адміністративні витрати  | 1 873 082  | -2 985 829  | -4 209 338  | 2 336 256         |
| Інші операційні доходи/витрати                                 | 285 561    | -1 021 853  | -158 856    | -444 417          |
| інші фінансові доходи/витрати                                  | 589 954    | 1 458 297   | 251 008     | -338 946          |
| Податок на прибуток  | 751 108    | -471 019    | -245 392    | -996 500          |

*Джерело: побудовано авторами на основі фінансової звітності підприємства*

Фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2019–2023 рр. свідчать про динамічне зростання ключових показників, що відображає ефективність обраної бізнес-моделі та результативність управління. Чистий дохід підприємства у 2023 р. становив 36 469 млн грн, що на 54,0 % перевищує показник 2022 р. та на 171,1 % - рівень 2019 р. Валовий прибуток за цей період збільшився на 166,0 % і досяг 7 844 млн грн, що демонструє стійку тенденцію до підвищення операційної ефективності та фінансової стійкості компанії [1].

Аналіз показників свідчить про стабільну позитивну динаміку розвитку компанії. Зростання доходу у 2023-2024 роках зумовлено розширенням мережі та підвищенням інтенсивності вантажопотоку, хоча одночасно спостерігається збільшення витрат, що потребує оптимізації операційних процесів і контролю собівартості.

Розвинена інфраструктура підприємства є ключовим елементом забезпечення конкурентних переваг. На початку 2024 року мережа контактних точок налічувала 26 465 об'єктів (відділення та поштомати). Лише у 2023 році було відкрито 1 674 нових відділень і встановлено 1 853 поштомати, що відповідає темпу зростання 15,39 % та 11,88 % відповідно [4, с. 69-75]. Інвестиції у розвиток мережі склали 1,1 млрд грн, а на 2024 рік заплановано 1,9 млрд грн інвестицій.

Особливу увагу компанія приділяє автоматизації логістичних процесів. Протягом останніх років ТОВ «Нова Пошта» ввела в експлуатацію п'ять інноваційних терміналів - найбільших сортувальних центрів в Україні, які забезпечують повністю автоматизоване сканування, облік та сортування вантажів. Пропускна здатність одного такого терміналу становить до 400 тис. одиниць продукції на добу, що дозволяє у 3-4 рази скоротити потребу в ручній праці та забезпечити високу точність обробки [3].

Крім внутрішнього розвитку, компанія активно інвестує у міжнародну мережу. Загальна сума інвестицій у закордонні підрозділи досягла 1 187 млн грн, зокрема у Литві - 447 млн грн, у Польщі - 429 млн грн та у Німеччині - 78 млн грн [4, с. 69-75]. Це сприяє розширенню транскордонної логістики і формуванню глобальної присутності бренду.

Розширення мережі відділень і поштоматів безпосередньо впливає на підвищення доступності послуг для клієнтів та забезпечує зручність користування сервісами компанії. Збільшення кількості точок контакту дає змогу компанії охоплювати ширше коло населених пунктів і забезпечувати ефективнішу та швидшу доставку на етапі «останньої милі». Інвестиції в міжнародну експансію дозволяють підприємству не лише зменшити ризики, пов'язані з діяльністю на внутрішньому ринку, а й освоювати нові ринкові простори. У відповідь на зовнішні виклики, зокрема міграційні процеси, ТОВ «Нова Пошта» визначило стратегічними пріоритетами розвиток міжнародного ринку та відкриття представництв у низці європейських країн (Естонія, Латвія, Литва, Молдова, Німеччина, Польща, Словаччина, Румунія, Угорщина, Чехія) під брендом Novapost. Реалізація такого масштабного проекту потребує значних фінансових ресурсів, обсяг яких перевищує 10 млн євро. Вихід на міжнародні ринки сприяє нарощуванню обсягів продажу та прибутків, а також зниженню залежності від внутрішнього ринку, що підвищує загальну стійкість і адаптивність компанії в умовах динамічних економічних змін [4, с. 69-75].

Ф. Котлер визначає маркетинг як систему взаємопов'язаних видів діяльності підприємства, що охоплюють планування, ціноутворення, продаж, доставку товарів та надання послуг, необхідних існуючим або потенційним споживачам [6, с. 183–185]. Місія ТОВ «Нова Пошта» полягає у спрощенні процесу доставки для приватних осіб і бізнесу, забезпеченні зручності та ефективності для клієнтів [5, с. 71].

Згідно з результатами маркетингових досліджень, ключовим критерієм вибору оператора доставки є довіра споживачів: 27% респондентів зазначили, що обирають оператора, який гарантує своєчасність, швидкість і безпечність доставки. Водночас 22% опитаних надають перевагу компанії, яку добре знають, навіть у випадках можливих затримок [1]. Основними факторами вибору оператора є надійність доставки (28%), вартість послуг (25%) і швидкість виконання (21%) [1]. Індекс споживчої лояльності (NPS) ТОВ «Нова Пошта» станом на кінець 2023 року становив 78%, що свідчить про високий рівень готовності клієнтів рекомендувати компанію іншим [1]. За критерієм надійності 37% та 45% респондентів поставили оцінки «5» і «4» відповідно, а за критерієм «швидкість» найвищу оцінку надали 44% опитаних, що підкреслює стабільність надання послуг навіть в умовах воєнного стану [1].

Одним із ключових чинників успіху ТОВ «Нова Пошта» є впровадження інноваційних технологій і цифровізація бізнес-процесів. Компанія розробила та запустила мобільний застосунок для відстеження відправлень, інтегрувала сервіс онлайн-обробки вантажів, а також активно розвиває мережу поштоматів [5, с. 71–72]. Використання штучного інтелекту, зокрема в логістичних системах, сприяє оптимізації виробничих процесів, підвищенню точності прогнозування попиту та загальній ефективності ланцюгів постачання [7, с. 135–142]. Мобільний

застосунок компанії користується значною популярністю: 48% із 72 опитаних респондентів поставили максимальну оцінку його функціональності та швидкості роботи [1]. Під час пандемії COVID-19 ТОВ «Нова Пошта» зайняло провідні позиції на ринку експрес-доставки України, а її мобільний застосунок увійшов до трійки найпопулярніших безкоштовних додатків у країні [1].

Упродовж останніх років українські підприємства поштового зв'язку суттєво розширили спектр послуг, пов'язаних із використанням Інтернет-технологій [6, с. 183–185]. До таких послуг належать онлайн-поштові перекази, доступ до мережі Інтернет через спеціально обладнані пункти в поштових відділеннях, а також інші цифрові сервіси, орієнтовані на підвищення зручності та швидкості обслуговування [6, с. 183–185].

Впровадження нових послуг є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності поштово-логістичних компаній, зниження операційних витрат, розширення географії обслуговування, підвищення ефективності діяльності та задоволення потреб споживачів. У період 2022–2024 рр. в Україні було запроваджено низку нових сервісів, що істотно вплинули на розвиток галузі [4, с. 69–75], зокрема:

- запровадження послуг із повернення товарів, які надають отримувачам можливість надсилати повернення без оформлення нової посилки;
- переадресація відправлень на іншого отримувача через мобільні додатки без необхідності телефонних звернень до контакт-центру;
- передавання особистих речей через поштомати;
- інтеграція з провідними маркетплейсами;
- послуга пакування відправлень у поштоматах;
- запуск проекту вибору «улюбленого відділення»;
- удосконалення спектра послуг доставки, диференційованих за швидкістю та ціновими категоріями;
- впровадження програм додаткових вигід для бізнес-клієнтів.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку є масштабування мережі поштоматів (пунктів доставки «поза домом»). Досвід європейських країн свідчить про високий попит на такі сервіси: 85% інтернет-покупців в Естонії та близько половини споживачів у Литві й Латвії надають перевагу доставці до поштоматів. У зв'язку з цим компанія активно інвестує у розвиток власної мережі «out-of-home» доставки [3].

Інвестиційна діяльність ТОВ «Нова Пошта» безпосередньо впливає на можливість реалізації ефективних маркетингових стратегій. Розширення мережі відділень та поштоматів підвищує доступність сервісів і створює додаткові конкурентні переваги [4, с. 69–75]. Маркетингові стратегії підприємства включають розвиток партнерств і програм лояльності, що передбачають систему бонусів і знижок, спрямованих на стимулювання повторних звернень і підвищення клієнтської лояльності [9].

Впровадження автоматизованих терміналів підвищує швидкість обробки відправлень, що дозволяє компанії позиціонувати себе як найшвидшого оператора на ринку [3]. Це створює можливості для маркетингових комунікацій, орієнтованих на швидкість як ключову конкурентну перевагу.

Інвестиції в цифрові технології дозволяють компанії розробляти інноваційні сервіси для клієнтів, такі як мобільний додаток, онлайн-відстеження відправлень, електронний документообіг [4, с. 69-75]. Це розширює канали комунікації з клієнтами та створює додаткові точки контакту бренду зі споживачами.

Міжнародна експансія компанії відкриває нові можливості для маркетингу послуг міжнародної доставки та обслуговування українців за кордоном. Це дозволяє компанії диверсифікувати клієнтську базу та зменшити залежність від внутрішнього ринку.

Яскравим прикладом синергії інвестицій та маркетингу є розвиток мережі поштоматів. Інвестиції у встановлення 15 590 поштоматів станом на початок 2024 року дозволили компанії позиціонувати себе як інноваційного оператора, що пропонує сучасні безконтактні рішення для доставки.

Маркетингова стратегія компанії щодо просування поштоматів базується на їхніх перевагах: цілодобова доступність, близькість до місця проживання клієнтів, економія часу. Інвестиції в розвиток цієї інфраструктури підкріплюються активними маркетинговими кампаніями, спрямованими на популяризацію даного каналу доставки.

Другим прикладом є впровадження програми лояльності та спеціальних пропозицій для бізнес-клієнтів. Інвестиції в CRM-системи та системи управління клієнтськими даними дозволяють компанії персоналізувати пропозиції та підвищити ефективність маркетингових комунікацій.

Міжнародна експансія компанії також демонструє синергію інвестицій та маркетингу. Інвестиції понад 10 мільйонів євро у відкриття представництв у європейських країнах супроводжуються маркетинговими кампаніями, орієнтованими на українських мігрантів та бізнес, що потребує міжнародної доставки.

Розвиток адресної доставки також є прикладом взаємозв'язку інвестицій та маркетингу. Запуск додаткових сервісів, таких як «Спуск з поверху», «Завантаження/Розвантаження», «Швидка відправка з адреси», вимагає інвестицій в навчання персоналу та оновлення бізнес-процесів, але створює маркетингові переваги для залучення бізнес-клієнтів.

Дослідження інвестиційної та маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» показує їхню високу результативність і узгодженість. Підприємство продовжує демонструвати стійке зростання фінансових показників навіть у воєнний період: у 2023 році чистий дохід підвищився на 54,0% порівняно з 2022 роком, а чистий прибуток зріс на 85,7% [1].

Інвестиції компанії в розвиток інфраструктури (1,9 млрд грн у 2024 році), автоматизацію процесів та міжнародну експансію (1 187 млн грн) забезпечують стратегічні конкурентні переваги та створюють базу для довгострокового зростання.

Маркетингова стратегія компанії, зосереджена на клієнтському сервісі, цифрових технологіях та інноваціях, підтверджується високим показником NPS (78%) і провідною часткою ринку (64%) [1]. Завдяки впровадженню нових сервісів і каналів доставки підприємство ефективно реагує на зростаючі запити споживачів та зберігає лідерство на ринку.

Втім, проведений аналіз засвідчив наявність окремих проблемних аспектів. Зокрема, зафіксовано низький рівень задоволеності клієнтів роботою компанії та її комунікаційною політикою у соціальних мережах [1]. Крім того, спостерігається від'ємна рентабельність вантажних перевезень (-5-14%), що свідчить про потребу вдосконалення логістичних процесів у цьому напрямі. Водночас компанія ТОВ «Нова Пошта» активно використовує соціальні мережі, зокрема Facebook, Instagram і YouTube, для просування своїх послуг, що дає змогу охоплювати широку аудиторію та презентувати свої сервіси у привабливому інтерактивному форматі [9].

Для кращого розуміння фінансових аспектів відкриття франшизи ТОВ «Нова Пошта» наведемо орієнтовні стартові витрати та очікуваний прибуток (табл.2).

Таблиця 2

**Стартові витрати та очікуваний прибуток франшизи  
ТОВ «Нова Пошта»**

| Стаття витрат / доходу                 | Сума (грн) / Показник    |
|--|--------------------------|
| Ремонт приміщення                      | 150 000 - 250 000        |
| Закупівля обладнання (ваги, ПК, меблі) | 100 000 - 150 000        |
| Брендування                            | 30 000 - 50 000          |
| Початковий фонд зарплати               | 50 000 - 80 000          |
| Додаткові витрати (каси, інтернет)     | 30 000 - 40 000          |
| <b>Разом стартові витрати</b>          | <b>400 000 - 550 000</b> |
| Кількість посилок/міс.                 | 2 500 - 5 000            |
| Прибуток із посилки (середній)         | 10 - 15 грн              |
| Додаткові доходи                       | 5 000 - 15 000           |
| <b>Сумарний чистий прибуток</b>        | <b>30 000 - 70 000</b>   |
| Термін окупності                       | 12 -18 міс.              |

*Джерело: побудовано авторами на основі [11]*

Як видно з таблиці 2, стартові витрати на відкриття франшизи складають від 400 000 до 550 000 грн, а очікуваний чистий прибуток коливається від 30 000 до 70 000 грн на місяць. Термін окупності інвестицій становить приблизно 12-18 місяців, що робить франшизу привабливою для потенційних інвесторів та партнерів.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати наступні рекомендації для подальшого розвитку ТОВ «Нова Пошта»:

1. Оптимізація логістичних процесів для доставки вантажів. Потрібно модернізувати логістичну модель доставки вантажів, відокремивши її від системи перевезення посилок і документів шляхом скорочення кількості точок контакту компанії з цим видом відправлень. Це дозволить знизити собівартість доставки на 15-20% та підвищити рентабельність даного сегменту.

2. Розвиток адресної доставки для бізнес-клієнтів. Варто активніше просувати послуги адресної відправки та доставки, оскільки витрати при цьому нижчі, ніж відправка з відділення та на відділення. Для цього доцільно запуснути додаткові сервіси та надати можливість тарифікації в залежності від кількості відправлень.

3. Удосконалення маркетингових комунікацій через соціальні мережі. Низький рівень задоволеності клієнтів комунікаційною політикою через соціальні мережі [1] вказує на необхідність інвестицій у розвиток цього каналу комунікації та підвищення активності компанії в соціальних медіа.

4. Розвиток системи навчання персоналу. Для залучення бізнес-клієнтів важливо організувати роботу менеджерів з продажів. Доцільно провести навчання керівників сертифікованого курсу «Стратегічні продажі», які потім зможуть навчати менеджерів з продажу самостійно.

5. Продовження міжнародної експансії. Розширення присутності в європейських країнах дозволить компанії обслуговувати українців за кордоном та розвивати міжнародне напрямком. Це зменшить залежність від внутрішнього ринку та диверсифікує джерела доходу.

6. Впровадження програм лояльності. Для підвищення утримання клієнтів доцільно впровадити програму лояльності з бонусними одиницями для оплати наступної доставки. Це дозволить стимулювати повторні звернення та підвищити lifetime value клієнтів.

7. Диференціація цінової політики. З врахуванням різних сегментів споживачів, мають бути диференційовані підходи щодо ціноутворення. Особливо це актуально для вантажної доставки, де клієнти готові чекати довше заради нижчої вартості.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розвиток поштово-логістичних послуг в Україні демонструє високу динаміку зростання, що зумовлено активізацією електронної комерції та зміною споживчих звичок. ТОВ «Нова Пошта» утримує лідерські позиції на ринку, ефективно поєднуючи інвестиції в інфраструктуру, автоматизацію та міжнародну експансію з маркетинговими стратегіями, орієнтованими на швидкість, надійність та клієнтський сервіс. Разом із тим, актуальними залишаються завдання оптимізації логістичних процесів, розвитку адресної доставки, підвищення ефективності комунікацій у соціальних мережах та диференціації цінової політики. Подальші

дослідження можуть бути спрямовані на впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту, оцінку ефективності міжнародної експансії, аналіз поведінки споживачів та розробку моделей оптимізації витрат, що забезпечить стійкий розвиток компаній у динамічному ринковому середовищі.

### Список використаної літератури

1. Устенко І. А., Мардар М. Р. Аналіз маркетингової діяльності компанії в просуванні товарів (на прикладі експрес-доставки). *Efektivna ekonomika*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.15>
2. Кобилюх О., Гірна О. Логістичний оператор : інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-87> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Ваулін О. Особливості розвитку поштово-логістичних компаній в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-74> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Особливості стратегічного розвитку логістичних підприємств України (на прикладі ТОВ "Нова Пошта") / М. А. Місевич, А. В. Бессмертний, Б. М. Грибушин, О. Р. Кучер *Agrosvit*. 2024. № 14. С. 69-75. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.14.69> (дата звернення: 26.10.2025).
5. Ткаченко А. В., Головка О. Г. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта». *Науковий вісник Харківського навчально-наукового інституту*. 2017. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7081> (дата звернення: 10.10.2025).
6. Жуківець, М. М. (2024). Особливості реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» в умовах війни. *Моделювання та прогнозування економічних процесів*. 2024. 1(1). С. 183-185. URL: <https://mperproc.fmm.kpi.ua/article/view/298341> (дата звернення: 10.10.2025).
7. Федік Л. Ю., Федорусь Ю. В. Вплив штучного інтелекту на оптимізацію логістичних процесів у харчовій промисловості України. *Наукові Нотатки* : міжвуз. зб. Луцьк, 2025, №82. С. 135-142 DOI: <https://doi.org/10.36910/775.24153966.2025.82.21> (дата звернення: 10.10.2025).
8. Михайлик Н. І. Вплив технологій на базі штучного інтелекту на фінансово-економічну ефективність логістичних систем. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14912117> (дата звернення: 10.10.2025).
9. Маркетингові стратегії Нової Пошти. *Фулфілмент для інтернет-магазинів LP-Sklad*. URL: <https://lp-sklad.biz/blog/marketynгови-strategiyi-novoyi-poshty/> (дата звернення: 10.10.2025).
10. Ексдиректор з маркетингу «Нова Пошта» - про специфіку B2B-маркетингу. *Laba (Лаба) - міжнародна онлайн-школа. Розумних люблять*.

URL: <https://laba.ua/blog/4041-spetsyfika-b2b-marketynhu> (дата звернення: 10.10.2025).

11. Демчина Д. Франшиза Нова Пошта : умови співпраці, інвестиції, прибуток. *Бізнес Брокер Денис Демчина*. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/franshyza-novoi-poshty-iaak-vidkryty-skilky-koshtuie-ta-skilky-mozhna-zarobyty/> (дата звернення: 10.10.2025).

### References

1. Ustenko, I. A., & Mardar, M. R. (2024). Analysis of marketing activity of the company in product promotion (on the example of express delivery). *Efektivna ekonomika*, 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.15> [in Ukrainian].
2. Kobyliukh, O., & Hirna, O. (2022). Logistics operator: Innovative development path in the Ukrainian and international express delivery market. *Ekonomika ta suspilstvo*, 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-87> [in Ukrainian].
3. Vaulin, O. (2024). Features of development of postal-logistics companies under modern challenges in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-74> [in Ukrainian].
4. Misevych, M. A., Bessmertny, A. V., Hrybushyn, B. M., & Kucher, O. R. (2024). Features of strategic development of logistics enterprises in Ukraine (on the example of LLC "Nova Poshta"). *Agrosvit*, 14, 69-75. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.14.69> [in Ukrainian].
5. Tkachenko, A. V., & Holovko, O. H. (2017). Analysis of marketing activity of LLC "Nova Poshta". *Scientific Bulletin of Kharkiv Educational and Scientific Institute*. <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7081> [in Ukrainian].
6. Zhukivets, M. M. (2024). Features of implementation of marketing strategy of LLC "Nova Poshta" during the war. *Modeling and Forecasting of Economic Processes*, 1(1), 183-185. <https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/298341> [in Ukrainian].
7. Fedik, L. Y., & Fedorus, Y. V. (2025). Influence of artificial intelligence on optimization of logistics processes in the food industry of Ukraine. *Interuniversity Collection "Scientific Notes"*, 82, 135-142. <https://doi.org/10.36910/775.24153966.2025.82.21> [in Ukrainian].
8. Mykhailyk, N. I. (2025). Influence of AI-based technologies on financial and economic efficiency of logistics systems. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14912117> [in Ukrainian].
9. LP-Sklad. (n.d.). Marketing strategies of Nova Poshta - Fulfillment for online stores. <https://lp-sklad.biz/blog/marketynгови-strategiyi-novoyi-poshty/> [in Ukrainian].
10. Laba. (n.d.). Former marketing director of "Nova Poshta" on the specifics of B2B marketing. <https://laba.ua/blog/4041-spetsyfika-b2b-marketynhu> [in Ukrainian].

11. Demchyna, D. (n.d.). Nova Poshta franchise: Cooperation conditions, investments, profit. *Business Broker*. <https://business-broker.com.ua/blog/franshyza-novoi-poshty-iak-vidkryty-skilky-koshtuie-ta-skilky-mozhna-zarobyty/>[in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 27.09.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 06.11.2025**

**Дата публікації: 30.12.2025**

**DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.08>**

**УДК 004.8:658.114.5**

**Ірина НАЙДА,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

*ORCID ID* [0000-0002-9706-7724](https://orcid.org/0000-0002-9706-7724)

*email: irochka.lobankina@gmail.com*

**Тетяна МАКАРОВА,**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

*ORCID ID* [0009-0007-0958-7580](https://orcid.org/0009-0007-0958-7580)

*email: [tm192196@gmail.com](mailto:tm192196@gmail.com)*

## **РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТАРТАПІВ**

### **Анотація**

**Актуальність.** В умовах цифрової трансформації економіки та посилення глобальної конкуренції штучний інтелект (ШІ) стає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг стартапів. Для інноваційних підприємств, які функціонують в умовах обмежених ресурсів, високої невизначеності та динамічних ринкових змін, використання AI-технологій відкриває можливості для прискореного розроблення продуктів, оптимізації бізнес-процесів, персоналізації клієнтського досвіду та зниження операційних витрат. Актуальність дослідження посилюється в умовах геополітичної нестабільності, воєнних викликів та післявоєнного відновлення економіки, коли здатність стартапів швидко адаптуватися, забезпечувати стійкість бізнес-моделей і вихід на нові ринки є критично важливою. Саме тому дослідження ролі штучного інтелекту у підвищенні конкурентоспроможності стартапів є науково й практично значущим.

**Метою** дослідження є обґрунтування ролі штучного інтелекту у підвищенні конкурентоспроможності стартапів, визначення основних напрямів їх застосування у бізнес-моделях та формування рекомендацій щодо ефективної інтеграції інноваційних рішень у діяльність підприємств у кризових та післякризових умовах.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу (для узагальнення теоретичних підходів до використання ШІ у стартапах), узагальнення (для виокремлення ключових чинників конкурентоспроможності), порівняльний аналіз, кейс-стаді (на прикладі Fintech-, Agrotech- та IT-стартапі).

**Отримані результати.** У статті досліджено вплив штучного інтелекту на ключові аспекти діяльності стартапів, зокрема продажі та маркетинг, аналітику і стратегічне планування, управління ресурсами, командну ефективність і клієнтський досвід. Визначено, що інтеграція AI дозволяє стартапам підвищити точність прогнозування, прискорити прийняття управлінських рішень та забезпечити масштабованість бізнес-моделей. Проаналізовано практичні приклади використання штучного інтелекту у Fintech, Agrotech та IT-секторах, що підтверджують його універсальний характер та значний вплив на формування стійких конкурентних переваг. Виявлено основні виклики впровадження AI, серед яких нестача якісних даних, етичні та юридичні ризики, складність інтеграції у наявні бізнес-процеси.

**Практична цінність роботи.** Отримані результати дослідження можуть бути використанні при формуванні стратегії розвитку, впровадженні AI-рішень у бізнес-процеси, а також при розробці управлінських і маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

**Висновки.** Штучний інтелект є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності стартапів, оскільки сприяє оптимізації операційних процесів, персоналізації взаємодії з клієнтами та формуванню інноваційних бізнес-моделей. Дослідження показало, що, попри наявні обмеження та ризики, довгострокові переваги впровадження AI значно переважають, забезпечуючи стійкий розвиток стартапів у глобальному цифровому середовищі. Перспективами подальших досліджень є оцінка впливу AI на фінансові результати стартапів, розвиток стандартів етичного використання штучного інтелекту та адаптація інноваційних технологій до умов національної економіки.

**Ключові слова:** стартапи, штучний інтелект, AI-технології, конкурентоспроможність, цифрова трансформація.

**UDC 004.8:658.114.5**

**Iryna NAIDA,**

PhD (Economics), Associate Professor of Management,

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID 0000-0002-9706-7724

email: [irochka.lobankina@gmail.com](mailto:irochka.lobankina@gmail.com)

**Tetiana MAKAROVA,**

higher education applicant at the first (Bachelor's) level

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID ID: 0009-0007-0958-7580

email: [tm192196@gmail.com](mailto:tm192196@gmail.com)

## THE ROLE OF AI TECHNOLOGIES IN INCREASING STARTUP COMPETITIVENESS

### **Abstract**

**Relevance.** *In the conditions of the digital transformation of the economy and the strengthening of global competition, artificial intelligence (AI) is becoming one of the key factors in the formation of competitive advantages of startups. For innovative enterprises that operate in conditions of limited resources, high uncertainty and dynamic market changes, the use of AI technologies opens up opportunities for accelerated product development, optimization of business processes, personalization of customer experience and reduction of operating costs. The relevance of the study increases in the conditions of geopolitical instability, war challenges and post-war economic recovery, when the ability of startups to quickly adapt, ensure the sustainability of business models and access to new markets is critically important. That is why the study of the role of artificial intelligence in increasing the competitiveness of startups is scientifically and practically significant.*

**The purpose** of the study is to justify the role of artificial intelligence in increasing the competitiveness of startups, to determine the main directions of their application in business models, and to formulate recommendations for the effective integration of innovative solutions into the activities of enterprises in crisis and post-crisis conditions.

**Methods.** *In the research process, the methods of analysis and synthesis (to generalize theoretical approaches to the use of AI in startups), generalization (to highlight the key factors of competitiveness), comparative analysis, and case studies (on the example of Fintech, Agrotech, and IT startups) were used.*

**Results.** *The article examines the impact of artificial intelligence on key aspects of startup operations, including sales and marketing, analytics and strategic planning, resource management, team effectiveness, and customer experience. It has been determined that the integration of AI allows startups to improve forecasting accuracy, accelerate management decision-making, reduce transaction costs and ensure scalability of business models. Practical examples of the use of artificial intelligence in the Fintech, Agrotech and IT sectors were analyzed, confirming its universal nature and significant impact on the formation of sustainable competitive advantages. The main challenges of AI implementation have been identified, including the lack of quality data, ethical and legal risks, and the complexity of integration into existing business processes.*

**Practical value of the study.** *The obtained research results can be used in the formation of a development strategy, the implementation of AI solutions in business processes, as well as in the development of management and marketing strategies aimed at increasing competitiveness in the digital economy.*

**Conclusions.** *Artificial intelligence is one of the key tools for increasing the competitiveness of startups, as it contributes to the optimization of operational processes, personalization of interaction with customers, and the formation of innovative business models. The study found that, despite the existing limitations and risks, the long-term benefits of AI adoption are far outweighed by enabling the sustainable development of startups in a global digital environment. Prospects for further research include an assessment of the impact of AI on the financial results of startups, the development of standards for the ethical use of artificial intelligence, and the adaptation of innovative technologies to the conditions of the national economy.*

**Keywords:** *startups, artificial intelligence, AI technologies, competitiveness, digital transformation.*

**Вступ.** У сучасну епоху цифрової трансформації штучний інтелект (ШІ) та AI-технології стають ключовими факторами формування конкурентних переваг на національних та міжнародних ринках. Для стартапів, що функціонують у режимі обмежених ресурсів і високої невизначеності, AI-технології відкривають можливості для прискореного розроблення продукту, оптимізації операцій, зниження транзакційних витрат та персоналізації клієнтського досвіду. Інтеграція алгоритмів машинного навчання, аналітики великих даних, автоматизованих систем прийняття рішень і генеративних моделей дозволяє стартапам швидко тестувати гіпотези, масштабувати бізнес-моделі та підвищувати ефективність маркетингових та операційних процесів.

Актуальність дослідження посилюється в умовах геополітичних та економічних криз, зокрема в контексті воєнних подій і післявоєнного відновлення економік. В таких умовах здатність швидко адаптуватися, мінімізувати логістичні та операційні ризики, забезпечити стійкість бізнес-процесів і доступ до нових ринків є критичною. AI-рішення сприяють підвищенню гнучкості та витривалості стартапів, оскільки дають змогу передбачати попит, оптимізувати постачання, автоматизувати клієнтську підтримку та проводити ефективний контроль ресурсів навіть за нестабільних зовнішніх умов. З огляду на глобальні тенденції, інтеграція AI у діяльність стартапів стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою їх життєздатності. Саме тому дослідження ролі AI-технологій у зміцненні позицій стартапів на ринку має високу наукову та практичну цінність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика використання штучного інтелекту у діяльності стартапів та його впливу на формування конкурентних переваг широко висвітлюється у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, значний внесок у дослідження ролі цифрових технологій та штучного інтелекту в інноваційному підприємстві зробили П. Друкер, К. Крістенсен, Е. Бріньольфссон та А. Макафі, які розглядали інновації та технологічні зміни як ключові чинники економічного розвитку та конкурентоспроможності бізнесу.

У працях К. Крістенсиена обґрунтовано концепцію підричних інновацій, у межах якої штучний інтелект розглядається як технологія, що створює нові можливості для стартапів у боротьбі з традиційними компаніями [1]. Е. Бріньольфссон та А. Макафі у своїх дослідженнях акцентують увагу на впливі штучного інтелекту та цифрових технологій на продуктивність, бізнес-моделі та швидкість масштабування інноваційних підприємств [2].

Питання застосування штучного інтелекту безпосередньо у стартап-середовищі розглядаються у працях Т. Девенпорта, Р. Каплана та М. Портера. Зокрема, Т. Девенпорт та Р. Каплан досліджують використання аналітики даних і машинного навчання як інструментів підтримки управлінських рішень, що дозволяють стартапам ефективніше конкурувати на динамічних ринках [3,4]. М. Портер у контексті цифрової конкуренції підкреслює, що штучний інтелект стає

важливим джерелом формування стійких конкурентних переваг через оптимізацію ланцюгів створення вартості [5].

Серед вітчизняних науковців проблеми інноваційного розвитку та цифрової трансформації підприємств досліджують В. Геєць, А. Чухно, О. Амоша, І. Бланк, Л. Федулова [6-10]. У їхніх працях розкрито значення інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також визначено роль цифрових інструментів у розвитку малого та середнього бізнесу, включаючи стартапи. Л. Федулова особливу увагу приділяє формуванню інноваційної екосистеми та умовам розвитку високотехнологічного підприємництва [10].

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, присвячених окремим аспектам використання штучного інтелекту у підприємницькій діяльності, питання комплексного аналізу впливу ШІ саме на конкурентоспроможність стартапів залишається недостатньо систематизованим. Відповідно потребують подальшого дослідження механізми інтеграції штучного інтелекту у стратегію розвитку стартапів, а також оцінка його ролі у формуванні стійких конкурентних переваг в умовах динамічного цифрового середовища.

**Метою статті** є обґрунтування ролі штучного інтелекту у підвищенні конкурентоспроможності стартапів, визначення основних напрямів їх застосування у бізнес-моделях та формування рекомендацій щодо ефективної інтеграції інноваційних рішень у діяльність підприємств у кризових та післякризових умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах цифрової трансформації штучний інтелект (ШІ) стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності стартапів. Його застосування охоплює широкий спектр бізнес-процесів – від розробки продукту та аналізу ринку до управління ресурсами і взаємодії з клієнтами. Завдяки використанню інтелектуальних алгоритмів стартапи отримують можливість швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективніше використовувати обмежені ресурси та формувати унікальні конкурентні переваги.



Рис. 1. Вплив штучного інтелекту на ключові аспекти менеджменту стартапів

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

На рис. 1 представлено основні напрями застосування ШІ, зокрема у сфері продажу та маркетингу, аналітики і стратегічного планування, підвищення командної ефективності, формування клієнтського досвіду, розвитку цифрової інфраструктури, а також виклики та обмеження, що супроводжують впровадження інтелектуальних технологій у стартап-проектах.

У сфері продажу та маркетингу штучний інтелект використовується для автоматизації бізнес-процесів, персоналізації пропозицій та прогнозування попиту. Завдяки інтелектуальним алгоритмам стартапи отримують можливість більш точно сегментувати клієнтів, адаптувати маркетингові кампанії до індивідуальних потреб споживачів та підвищувати показники рентабельності інвестицій (ROI). Це сприяє ефективнішому використанню обмежених фінансових ресурсів, що є критично важливим для стартапів.

Крім того, AI відіграють ключову роль у аналітиці та стратегічному плануванні, оскільки дозволяють прогнозувати довгострокові ринкові тенденції, оцінювати потенціал масштабування продуктів та підвищувати точність фінансового прогнозування. У результаті стартапи можуть оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати стратегію розвитку та зменшувати рівень невизначеності.

Важливе місце займає вплив штучного інтелекту на командну ефективність. Використання інтелектуальних асистентів (LLM), автоматизація зворотного зв'язку та розподілу ролей сприяють підвищенню продуктивності праці та покращенню внутрішніх комунікацій. Це дозволяє оптимізувати роботу невеликих команд стартапів і підвищити швидкість реалізації інноваційних ідей.

У контексті клієнтського досвіду штучний інтелект реалізується через AI-чати та голосові асистенти, які забезпечують обробку запитів у режимі 24/7, підвищення якості обслуговування та масштабування взаємодії зі споживачами. Такий підхід сприяє зростанню рівня задоволеності клієнтів і формуванню довгострокових відносин з ними.

Окремим блоком на рисунку виділено інфраструктуру та технології, що є основою для впровадження штучного інтелекту. До них належать хмарні платформи (Google Cloud, Azure, AWS), ML/AI-пайплайни, а також інструменти AutoML і CRM-системи. Використання хмарної інфраструктури дозволяє стартапам масштабувати рішення без значних капіталовкладень та швидко інтегрувати інноваційні технології у бізнес-процеси.

Водночас стартапи стикаються з низкою викликів, зокрема нестачею якісних даних, високими ризиками конфіденційності, складністю інтеграції у наявні бізнес-моделі та етичними і юридичними бар'єрами. З одного боку, технології пропонують величезні переваги, але ризики порушення прав людини, конфіденційності й дискримінації не можна ігнорувати. Неправильне використання AI у маркетингу, обробці даних або автоматизованих рішеннях може негативно впливати на репутацію та довіру клієнтів, що особливо критично для молодих стартапів, які ще формують бренд. Успішні стартапи розробляють внутрішні стандарти AI Governance та політики безпеки, що враховують права користувачів і етичні норми, забезпечуючи відповідальне застосування технологій і мінімізуючи ризики для бізнесу та клієнтів.

Застосування штучного інтелекту у стартапах має міжгалузевий характер та забезпечує формування конкурентних переваг у різних секторах економіки. Найбільш активно технології ШІ використовуються у фінансових технологіях (fintech), агротехнологіях (agrotech) та сфері інформаційних технологій (IT) (табл. 1).

У сфері фінансових технологій штучний інтелект використовується для автоматизації фінансових операцій, управління ризиками та підвищення якості обслуговування клієнтів. Так, Stripe застосовує ШІ для виявлення шахрайських операцій та оцінки транзакцій у реальному часі, що дозволяє зменшити кількість помилкових відмов і підвищити довіру клієнтів. Revolut використовує алгоритми машинного навчання для персоналізації фінансових продуктів, моніторингу транзакцій і кредитного скорингу, забезпечуючи більш точну оцінку ризиків та індивідуальний підхід до користувачів.

Таблиця 1

**Використання штучного інтелекту у стартапах різних секторів економіки**

| Сектор   | Стартап   | Використання ШІ   | Вплив на конкурентоспроможність  |
|----------|-----------|---|--|
| Fintech  | Stripe    | Обробка платежів, управління ризиками, запобігання шахрайству; аналіз мільйонів транзакцій у реальному часі                                 | Підвищення конкурентних позицій на глобальному ринку фінансових послуг                             |
|          | Revolut   | Персоналізація фінансових сервісів, кредитний скоринг, моніторинг транзакцій; аналіз фінансової поведінки користувачів                      | Підвищення конкурентоспроможності за рахунок ефективності та індивідуалізації сервісів             |
| Agrotech | CropX     | Аналіз даних з ґрунтових сенсорів, супутникових знімків і метеорологічних джерел; рекомендації щодо поливу, добрив і управління врожайністю | Формування унікальної ціннісної пропозиції, посилення конкурентоспроможності на міжнародному ринку |
| IT       | Grammarly | NLP та глибинне навчання для аналізу текстів, виявлення граматичних, стилістичних і контекстуальних помилок, персоналізовані рекомендації   | Стійка конкурентна перевага в сегменті цифрових освітніх і комунікаційних технологій               |

*Джерело: сформовано авторами на основі [12-15]*

Крім того, чат-боти та віртуальні фінансові асистенти забезпечують цілодобову підтримку користувачів, що підвищує рівень клієнтської довіри та знижує операційні витрати. Використання штучного інтелекту у Fintech-стартапах сприяє скороченню часу обробки фінансових операцій і підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень.

У агротехнологічному секторі штучний інтелект виступає важливим інструментом підвищення продуктивності та сталості сільськогосподарського виробництва. Наприклад, стартап CropX застосовує ШІ для аналізу даних з ґрунтових сенсорів, супутникових знімків і погодних джерел, що дозволяє оптимізувати полив, внесення добрив і управління врожайністю [14]. Це сприяє зменшенню витрат водних ресурсів, підвищенню врожайності та екологічній стійкості виробництва. Таким чином, штучний інтелект сприяє формуванню конкурентних переваг Agrotech-стартапів у контексті продовольчої безпеки та екологічної стійкості.

У сфері інформаційних технологій штучний інтелект є базовою складовою інноваційних продуктів і сервісів. IT-стартапи використовують ШІ для розробки інтелектуальних програмних рішень, автоматизації процесів розробки програмного забезпечення, тестування та кібербезпеки. Стартап Grammarly використовує алгоритми NLP та глибинного навчання для аналізу текстів,

виявлення граматичних, стилістичних і контекстуальних помилок та формування персоналізованих рекомендацій [15]. Це дозволяє створювати інноваційні продукти з високою доданою вартістю та забезпечує конкурентну перевагу на глобальному ринку цифрових сервісів. Для IT-стартапів використання штучного інтелекту є не лише інструментом підвищення ефективності, а й основою створення унікальної ціннісної пропозиції, що забезпечує їх конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Отже, аналіз міжнародного досвіду застосування штучного інтелекту у Fintech, Agrotech та IT-стартапах свідчать про його універсальний характер та ключову роль у формуванні інноваційних бізнес-моделей. Інтеграція ШІ дозволяє стартапам зменшувати витрати, підвищувати якість продуктів і послуг та забезпечувати швидке масштабування, що є визначальним фактором їх конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Практика впровадження AI у стартапах в Україні демонструє, що найбільш результативними є ті рішення, де технології інтегровані безпосередньо у ключові бізнес-процеси - від автоматизації документообігу та генерації контенту до аналітики великих масивів даних (табл. 2).

Таблиця 2

**Українські стартапи та їхній досвід використання AI-рішень**

| Стартап         | Напрямок діяльності         | Основні рішення на базі AI                                  | Період розвитку | Інвестиції / Визнання                          |
|-----------------|-----------------------------|---|-----------------|--|
| Portal.AI       | Соціальна мережа з AI-відео | Генерація персоналізованих відео (сценарії, візуал, музика) | 2024 - 2025     | 5 млн. дол. інвестицій                         |
| Osavul          | Медіааналітика              | Виявлення інформкампаній, координація атак у соцмережах     | 2024            | 3 млн. дол. інвестицій, співпраця з НАТО, РНБО |
| Let's Enhance   | Обробка зображень           | Масштабування фото без втрати якості, сервіс Claid          | 2021 - 2022     | 3 млн. дол. інвестицій                         |
| BotsCrew        | Чат-боти та асистенти       | Створення ботів і голосових помічників                      | 2025            | Придбання Court Avenue                         |
| Holywater       | Медіапродукція              | Платформа My Muse для генерації серіалів                    | 2025            | Webby Award 2025, лідер ринку ЄС               |
| YouScan         | Аналітика соцмереж          | Моніторинг тексту, зображень, аудиторії; AI Detector        | 2025            | Вихід нового продукту, глобальний ринок        |
| Farsight Vision | Оборонні технології         | Обробка даних з БПЛА, 3D-моделі місцевості                  | 2024 - 2025     | Використання у ЗСУ та Нацгвардії               |

*Джерело: узагальнено авторами на основі [16-22]*

Саме такі підходи забезпечують відчутне зростання ефективності та конкурентоспроможності стартапів. Водночас інтеграція AI у внутрішні процеси не обходиться без викликів, вона потребує зміни організаційної культури,



навчання персоналу та адаптації існуючих процедур під нові цифрові інструменти. Успішне впровадження AI вимагає стратегічного бачення і ретельного планування, адже ефективність технологій залежить не лише від автоматизації конкретних завдань, а й від того, наскільки вони органічно вписуються у загальну бізнес-модель та довгострокові цілі стартапу [23].

Українські AI-компанії активно залучають інвестиції, виходять на глобальний ринок і отримують міжнародне визнання. Наприклад, стартапи Portal.AI, YouScan та Let's Enhance демонструють високий потенціал масштабування, а VotsCrew та Holywater підтверджують комерційну привабливість через придбання й нагороди.

Загалом, практика українських стартапів показує, що інтеграція AI стає ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності. Стартапи, які вміло поєднують технології зі своїми бізнес-процесами, не лише підвищують ефективність внутрішніх операцій, а й відкривають нові можливості для масштабування на міжнародних ринках. Водночас успіх впровадження штучного інтелекту залежить від комплексного підходу, який включає стратегічне планування, розвиток компетенцій персоналу та адаптацію корпоративної культури. Український досвід свідчить, що інноваційні AI-рішення здатні створювати значну додану вартість, закріплюючи позиції стартапів як на локальному, так і на глобальному рівні.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Штучний інтелект є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності стартапів у різних секторах економіки, зокрема у фінансових технологіях, агротехнологіях та сфері інформаційних технологій. Застосування алгоритмів машинного навчання, аналітики великих даних та автоматизованих систем прийняття рішень дозволяє стартапам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективніше використовувати обмежені ресурси, оптимізувати операційні та маркетингові процеси, а також формувати унікальні ціннісні пропозиції. Кейси таких компаній, як Stripe, Revolut, CropX та Grammarly, свідчать про практичну ефективність інтеграції ШІ у бізнес-процеси, що дозволяє знижувати ризики, підвищувати продуктивність та якість послуг, а також забезпечує швидке масштабування бізнес-моделей.

Водночас, впровадження ШІ супроводжується певними викликами, серед яких нестача якісних даних, складність інтеграції у наявні бізнес-моделі, ризики конфіденційності та етичні питання. Це вимагає від стартапів розробки внутрішніх стандартів AI Governance та політик безпечного та етичного використання технологій. З урахуванням цих аспектів, ефективна інтеграція ШІ стає не лише джерелом конкурентної переваги, а й необхідною умовою життєздатності стартапів у сучасному цифровому середовищі.

Перспективними напрямками подальших досліджень є оцінка впливу AI на фінансові результати стартапів, розвиток стандартів етичного використання

штучного інтелекту та адаптація інноваційних технологій до умов національної економіки.

### Список використаної літератури

1. Крістенсен К. М. *Дилема інноватора*. Як нові технології нищать сильні компанії. Київ : *Yakaboo Publishing*, 2017. 276 с.
2. Бріньолфссон Е., Макафі Е. *Друга Епоха Машин : робота, прогрес та процвітання в часи надзвичайних технологій*. Київ : *K.Fund*, 2016. 236 с.
3. Davenport T. H. *Process Innovation : Reengineering Work through Information Technology*. Boston : *Harvard Business School Press*, 1993. 337 p.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston : *Harvard Business School Press*, 2001. 416 p.
5. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, № 1-2. P. 62-77.
6. Геєць В. М. *Інноваційна Україна – 2020 : національна доповідь / НАН України*. Київ, 2015. 336 с.
7. Чухно А. А. *Інституціонально-інформаційна економіка : підруч.* Київ : *Знання*, 2010. 687 с.
8. Амоша О. І., Булеєв І. П., Шевцова Г. З. *Інноваційний розвиток промисловості України : монографія*. Донецьк : *ІЕП НАН України*, 2007. 328 с.
9. Бланк І. А. *Управління фінансовими ризиками : монографія*. Київ: *Ніка-Центр*, 2005. 600 с.
10. Федулова Л. І. Технологічна модернізація економіки України. *Економіка і прогнозування*. 2014. № 3. С. 7–24.
11. Чаус Р. І. Вплив штучного інтелекту на цифрову трансформацію бізнесу. *Економіка та управління*. 2024. Вип. 3. С. 24-31.
12. Machine learning at Stripe: official documentation. *Stripe, Inc.* URL: <https://stripe.com/identity/machine-learning> (дата звернення: 10.12.2025).
13. Revolut Ltd. About Revolut: official website. URL: <https://www.revolut.com/about-us/> (дата звернення: 10.12.2025).
14. CropX Technologies Ltd. Data-driven irrigation and soil analytics : official resources. URL: <https://cropx.com/technology/> (дата звернення: 10.12.2025).
15. Grammarly Inc. How Grammarly uses AI and NLP: official blog. URL: <https://www.grammarly.com/blog/engineering/> (дата звернення: 10.12.2025).
16. Portal.AI – офіційний сайт стартапу. URL: <https://www.portal.ai/> (дата звернення: 11.12.2025).
17. AI-Powered Security Against Information Threats – офіційний сайт компанії Osavul. URL: <https://www.osavul.cloud/> (дата звернення: 11.12.2025).
18. Let's Enhance – офіційний веб-сервіс для покращення зображень на базі ШІ. URL: <https://letsenhance.io/> (дата звернення: 11.12.2025).

19. VotsCrew – офіційний сайт компанії з розробки чат-ботів і AI-рішень. URL: <https://botscrew.com/> (дата звернення: 11.12.2025).
20. Holywater – офіційний сайт компанії. URL: <https://www.holywater.tech/> (дата звернення: 11.12.2025).
21. YouScan – офіційний сайт платформи моніторингу та аналітики соціальних мереж. URL: <https://youscan.io/> (дата звернення: 11.12.2025).
22. Farsight Vision – офіційний сайт компанії. URL: <https://farsightvision.com/> (дата звернення: 11.12.2025).
23. Найда І. С., Жекю А. А. Інноваційні підходи в управлінні стартапами в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, №7. С. 14-22. URL: [https://doi.org/10.60022/2\(7\)-2S](https://doi.org/10.60022/2(7)-2S).

### References

1. Christensen, C. M. (2017). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Kyiv: Yakaboo Publishing [in Ukrainian].
2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. Kyiv: K.Fund [in Ukrainian].
3. Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
5. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
6. Heiets, V. M. (2015). *Innovative Ukraine – 2020: National report*. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
7. Chukhno, A. A. (2010). *Institutional and information economy*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
8. Amosha, O. I., Bulieiev, I. P., & Shevtsova, H. Z. (2007). *Innovative development of Ukraine's industry*. Donetsk: Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
9. Blank, I. A. (2005). *Financial risk management*. Kyiv: Nika-Center [in Ukrainian].
10. Fedulova, L. I. (2014). Technological modernization of the Ukrainian economy. *Economics and Forecasting*, 3, 7–24 [in Ukrainian].
11. Chaus, R. I. (2024). The impact of artificial intelligence on business digital transformation. *Economics and Management*, 3, 24–31 [in Ukrainian].
12. Stripe, Inc. (2025). *Machine learning at Stripe*. Retrieved December 10, 2025, <https://stripe.com/identity/machine-learning>
13. Revolut Ltd. (2025). *About Revolut*. Retrieved December 10, 2025. <https://www.revolut.com/about-us/>

14. CropX Technologies Ltd. (2025). *Data-driven irrigation and soil analytics*. Retrieved December 10, 2025. <https://cropx.com/technology/>
15. Grammarly Inc. (2025). *How Grammarly uses AI and NLP*. Retrieved December 10, 2025. <https://www.grammarly.com/blog/engineering/>
16. Portal.AI. (n.d.). *Official website of the startup*. Retrieved December 11, 2025. <https://www.portal.ai/>
17. Osavul. (n.d.). *AI powered security against information threats*. Retrieved December 11, 2025. <https://www.osavul.cloud/>
18. Let's Enhance. (n.d.). *AI-based image enhancement service*. Retrieved December 11, 2025. <https://letsenhance.io/>
19. BotsCrew. (n.d.). *Official website for chatbot and AI solutions development*. Retrieved December 11, 2025. <https://botscrew.com/>
20. HOLYWATER Tech. (n.d.). *Official company website*. Retrieved December 11, 2025. <https://www.holywater.tech/>
21. YouScan. (n.d.). *Social media monitoring and analytics platform*. Retrieved December 11, 2025. <https://youscan.io/>
22. Farsight Vision. (n.d.). *Official company website*. Retrieved December 11, 2025. <https://farsightvision.com/>
23. Naida, I. S., & Zhekyu, A. A. (2025). Innovative approaches in startup management in the context of digital transformation. *Actual Problems of Sustainable Development*, 2(7), 14–22. [https://doi.org/10.60022/2\(7\)-2S](https://doi.org/10.60022/2(7)-2S) [in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 02.10.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 08.12.2025**

**Дата публікації: 30.12.2025**

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.09>

УДК 656.7:355.40:338.43

**Надія РЕЗНІК,**

доктор економічних наук,

професор, професор кафедри менеджменту,

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID ID: 0000-0001-9588-5929

email:nadya-reznik@ukr.net

## ЛОГІСТИЧНИЙ ФРОНТ: ВЗАЄМОДІЯ ВІЙСЬКОВОЇ ТА АГРАРНОЇ СФЕР УКРАЇНИ

### Анотація

**Актуальність теми.** У сучасних умовах повномасштабних воєнних дій в Україні взаємодія військової та аграрної сфер набуває критичного значення для забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави. Функціонування аграрного сектору прямо впливає на стійкість продовольчих ланцюгів, у той час як військова логістика визначає здатність оборонних сил підтримувати безперервність операцій. В умовах системних ризиків, руйнування інфраструктури, порушення транспортних маршрутів та дефіциту ресурсів інтеграція цих двох систем стає ключовою передумовою стабільності національної економіки та ефективності оборонних процесів.

**Метою дослідження** є наукове обґрунтування особливостей взаємодії військової та аграрної логістики України, визначення механізмів їх інтеграції, а також формування моделей координації, які забезпечують стійкість ланцюгів постачання у воєнних умовах.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовано методи аналізу і синтезу для опрацювання теоретичних положень щодо логістичного забезпечення військової та аграрної сфер; структурно-логічний та порівняльний методи – для оцінювання подібностей та відмінностей систем постачання; методи деталізації, узагальнення й системного підходу – для визначення інтегрованого логістичного контуру між секторами. Статистичні дані, звіти профільних органів та аналітика міжнародних інституцій слугували інформаційною основою дослідження.

**Отримані результати.** Виокремлено ключові умови, за яких військова та аграрна логістика формують єдиний функціональний простір: спільна залежність від транспортної та енергетичної інфраструктури, критичність доступу до пального, складських потужностей і транспортних коридорів, а також взаємодія в процесах планування та використання ресурсів. Обґрунтовано, що аграрний сектор забезпечує продовольчу автономність армії та частково – ресурсну базу (паливо, техніка, персонал), тоді як військова логістика визначає безпеку та функціональність аграрних маршрутів, забезпечує охорону транспортних коридорів та підтримку об'єктів критичної інфраструктури. Наведено практичні кейси синергії двох систем, зокрема функціонування альтернативних експортних шляхів (Дунайський кластер, залізничні коридори в ЄС), розосередження елеваторних потужностей, використання аграрної техніки для оборонних потреб та залучення логістичних компаній до забезпечення військових підрозділів.

**Практична цінність роботи.** Результати дослідження є корисними для органів державного управління, представників аграрного бізнесу, оборонних структур та аналітичних центрів, оскільки дозволяють формувати стратегії інтегрованого розвитку логістики, підвищувати стійкість постачання, адаптувати аграрну інфраструктуру до воєнних викликів та оптимізувати ресурсне забезпечення військових.

**Висновки.** Взаємодія військової та аграрної логістики формує нову архітектоніку національного логістичного простору, у якій обидві сфери виступають взаємозалежними елементами єдиної системи забезпечення державної безпеки. Ефективна інтеграція цих секторів сприяє зміцненню обороноздатності, стабілізації продовольчого забезпечення, підвищенню стійкості транспортної інфраструктури та мінімізації ризиків, пов'язаних із воєнними загрозами. Розроблення комплексних логістичних моделей і механізмів міжгалузевої координації є стратегічним напрямом для забезпечення економічної та національної безпеки України в умовах тривалих воєнних викликів.

**Ключові слова:** військова логістика, аграрна логістика, ланцюги постачання, продовольча безпека, воєнна економіка, інтегровані логістичні системи, критична інфраструктура, транспортні коридори, ресурсне забезпечення.

**UDK 656.7:355.40:338.43**

**Nadiia REZNIK,**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Management,  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
ORCID ID 0000-0001-9588-5929  
email: nadya-reznik@ukr.net

## **THE LOGISTIC FRONT: INTERRELATION OF UKRAINE'S MILITARY AND AGRICULTURAL SECTORS**

### **Abstract**

**Relevance.** Under the conditions of full-scale military actions in Ukraine, the interaction between the military and agricultural sectors has become critically important for ensuring the country's economic, food, and national security. The functioning of the agricultural sector directly affects the resilience of food supply chains, while military logistics determines the ability of the defense forces to maintain continuity of operations. In the context of systemic risks, infrastructure destruction, disruption of transport routes, and resource shortages, the integration of these two logistics systems becomes a key prerequisite for economic stability and the effectiveness of defense processes.

**Purpose of the Research** is to provide a scientific justification of the interaction mechanisms between military and agricultural logistics in Ukraine, identify the features of their integration, and develop coordination models that ensure the resilience of supply chains under wartime conditions.

**Methods.** The study employs methods of analysis and synthesis to generalize theoretical approaches to logistics support in the military and agricultural sectors; structural-logical and comparative methods to assess the similarities and differences between their supply systems; methods of detailing, generalization, and systems analysis to determine an integrated logistics contour between

*the sectors. Statistical data, reports of governmental institutions, and analytical materials of international organizations constitute the information base of the study.*

**Results.** *The study identifies the key conditions under which military and agricultural logistics form a unified functional space: shared dependence on transport, energy, and storage infrastructure; critical importance of access to fuel, machinery, transshipment capacities, and transport corridors; and the need for coordination in resource planning and distribution. It is substantiated that the agricultural sector provides the army with food autonomy and partially with resources (fuel, machinery, personnel), while military logistics ensures the security and functioning of agricultural transport routes, protects critical infrastructure, and maintains export and domestic supply corridors. Practical cases of synergy are presented, including the development of alternative export routes (Danube cluster, EU railway corridors), modernization and decentralization of elevator infrastructure, use of agricultural machinery for defense needs, and involvement of private logistics companies in supplying military units.*

**Practical Value of the Study.** *The research results can be used by public authorities, agricultural enterprises, defense institutions, and analytical centers to develop integrated logistics strategies, enhance the resilience of supply chains, adapt agricultural infrastructure to wartime challenges, and optimize resource provision for the armed forces.*

**Conclusions.** *The interaction between military and agricultural logistics forms a new architecture of the national logistics space, where both sectors function as interdependent components of the system ensuring state security. Effective integration of these sectors strengthens defense capabilities, stabilizes food supply, enhances the resilience of transport infrastructure, and minimizes risks associated with wartime threats. The development of comprehensive cross-sectoral logistics models and coordination mechanisms is identified as a strategic direction for ensuring Ukraine's economic and national security under prolonged military challenges.*

**Keywords:** *military logistics, agricultural logistics, supply chains, food security, wartime economy, integrated logistics systems, critical infrastructure, transport corridors, resource provision.*

**Вступ.** Російська збройна агресія проти України спричинила комплексні трансформації у системах національної економіки, оборони та логістики. Однією з ключових сфер, які зазнали масштабних структурних змін, є аграрний сектор – основа продовольчої безпеки країни та значний сегмент національного експорту. Іншою стратегічною сферою є оборонний сектор, що потребує безперервного забезпечення паливно-енергетичними ресурсами, продовольством, технікою, медикаментами та іншими матеріальними засобами.

У воєнних умовах ці дві сфери перестають існувати як автономні системи. Вони формують єдиний логістичний контур, у якому взаємозалежність ресурсів, інфраструктури та транспортних коридорів стає критично важливою для стійкості держави.

Логістичний фронт – це той, який проходить не по лінії окопів, а по дорогах, залізницях, зруйнованих мостах, елеваторах і портових кранах, на якому зустрічаються військові і аграрії. Фронт, де виграш – це не кілометр землі, а можливість доставити ресурс у потрібне місце і в потрібний час. І саме тому взаємодія воєнної та аграрної логістики сьогодні – не просто економічна тема. Це тема виживання країни.

Йдеться про взаємодію військової та аграрної логістики, що в умовах повномасштабної війни перетворилася на єдиний механізм виживання держави. Україна стала полем для унікального логістичного експерименту, коли аграрні компанії, військові сили, уряд та міжнародні партнери вимушені були створити абсолютно нову систему перевезень – під обстрілами, блокадами та інформаційними атаками. Аграрний сектор у нас не просто бізнес – це стратегічна інфраструктура. Це надходження валюти, це фінансування оборонного сектора, це стабільність державного бюджету.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика військової логістики та її ролі у забезпеченні стійкості оборонних систем широко висвітлюється у працях зарубіжних учених. Зокрема, J. G. Loughlin розглядає військову логістику як системоутворюючий елемент сучасних збройних операцій, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції транспортних, складських та інформаційних потоків в умовах високої невизначеності (Loughlin, 2019). M. R. Santos і R. C. Pires досліджують питання управління ризиками та стійкості логістичних ланцюгів у зонах конфліктів, доводячи, що диверсифікація маршрутів і резервування інфраструктурних потужностей є ключовими чинниками безперервності постачання (Santos, Pires, 2020). У роботах J. Parlar та співавторів обґрунтовуються моделі оптимізації військово-транспортних потоків із використанням інструментів операційних досліджень та теорії черг, що дозволяє мінімізувати час доставки ресурсів і втрати у кризових умовах (Parlar et al., 2018).

У сфері аграрної логістики значний внесок зробили такі науковці, як M. Christopher, D. Simchi-Levi та J. Mentzer, які розглядають агропродовольчі ланцюги постачання як складні мережеві системи, що потребують інтегрованого управління потоками продукції, інформації та фінансів, особливо в умовах глобальних шоків (Christopher, 2016; Simchi-Levi et al., 2019; Mentzer et al., 2020). Питання стійкості продовольчих ланцюгів у кризових ситуаціях та їх адаптації до воєнних ризиків висвітлюються також у дослідженнях P. Hobbs, який аналізує вплив воєнних конфліктів на логістику аграрного експорту та формування альтернативних транспортних коридорів (Hobbs, 2021).

В українській науковій школі проблеми аграрної та транспортної логістики, продовольчої безпеки й економіки воєнного періоду досліджуються у працях В. Геєця, О. Бородіної, М. Кісіля, О. Шубравської, В. Фостікової де обґрунтовується роль аграрного сектору як базового елемента національної безпеки та стабільності платіжного балансу в умовах воєнних загроз [16]. Питання трансформації експортної інфраструктури та переорієнтації логістичних маршрутів після 2022 року висвітлюються у роботах О. Нів'євського, І. Федулової, О. Кваші, які аналізують функціонування дунайського кластеру, залізничних коридорів до країн ЄС та їх вплив на конкурентоспроможність українського аграрного експорту.

Окремий науковий напрям формують дослідження, присвячені екологічним аспектам логістики та сталому розвитку в умовах воєнних руйнувань. Зокрема, у

працях А. Korniietskyi, О. Orel, N. Reznik, О. Krasnorutskyu, G. Prusova (2025) обґрунтовано роль екологічно орієнтованої логістики у відновленні аграрного виробництва на деокупованих територіях [13]. У роботах N. Reznik та співавторів (2025) розкрито концепцію «зеленої логістики» як інструменту підвищення стійкості логістичних систем у циркулярній економіці та в умовах євроінтеграційних трансформацій [14].

Водночас, попри наявність значного масиву досліджень з військової логістики, аграрної логістики та продовольчої безпеки, у сучасній науковій літературі поки що недостатньо розкрито їх інтеграцію як єдиного функціонального контуру. Більшість авторів (Loughlin, Santos, Christopher, Hobbs, Геєць, Бородіна та ін.) аналізують відповідні системи переважно окремо, тоді як механізми координації між військовими та аграрними логістичними структурами, спільне використання інфраструктури, узгодження пріоритетів у доступі до транспортних коридорів і ресурсів в умовах війни залишаються фрагментарно дослідженими. Саме це зумовлює необхідність подальшого розвитку наукових підходів до формування інтегрованої моделі військово-аграрної логістики, що й визначає наукову новизну та актуальність даного дослідження.

**Метою статті** є комплексне дослідження взаємодії військової та аграрної логістики України, визначення ключових вузлів перетину, аналіз практичних кейсів та оцінка перспектив формування інтегрованої моделі логістичного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Війна змінила логістичну модель держави. Аграрний сектор та військова логістика стали єдиним фронтом, який забезпечує економічну стійкість, продовольчу безпеку та обороноздатність країни.

Але попри це – і це підтверджують усі міжнародні організації – Україна зберегла агроекспорт, не допустила продовольчої кризи в Європі, Африці та Азії і створила унікальні логістичні рішення, які сьогодні вивчає НАТО.

Воєнна та аграрна логістика взаємопов'язані через спільні ресурси, інфраструктуру, транспортні коридори і необхідність забезпечити безперервне функціонування оборони та продовольчої системи країни.

Військова логістика – це система планування, забезпечення, транспортування, зберігання та розподілу матеріальних ресурсів для потреб оборони. Вона охоплює боєприпаси, паливо, продовольство, техніку, засоби індивідуального та колективного захисту.

Аграрна логістика – це комплекс інфраструктурних, транспортних, інституційних та технологічних елементів, що забезпечують рух сільськогосподарської продукції від поля до кінцевого споживача або експортного ринку.

Взаємозв'язок військової та аграрної сфер України набув визначальної ваги після 2022 року, коли війна створила безпрецедентні виклики для продовольчої

безпеки, логістики та економічної стійкості держави. Аграрний сектор, який традиційно забезпечував близько 40% валютної виручки та формував основу експортного потенціалу, у воєнних умовах став також критичним елементом обороноздатності. Одночасно військова сфера впливає на аграрне виробництво через мобілізацію кадрів, реквізицію ресурсів, потребу в пальному, продовольстві та логістичній підтримці [2].

Функціонування цих двох секторів відбувається у спільному логістичному просторі, де транспортні коридори, енергетичні ресурси, техніка, склади та комунікації виконують подвійну функцію: забезпечують як оборонні операції, так і аграрне виробництво. Саме тому комплексне наукове дослідження взаємодії військової та аграрної сфер набуває стратегічного значення для подальшої відбудови та зміцнення національної безпеки.

Очевидним є те, що будь-який військовий підрозділ без належного матеріально-технічного забезпечення втрачає боєздатність: бронетехніка без пального перетворюється на нерухомий об'єкт, а нестача продовольства серед особового складу створює критичні ризики для виконання оперативних завдань [3].

У ширшому контексті це демонструє, що аграрний сектор відіграє значно складнішу роль, ніж виробництво сільськогосподарської продукції у вузькому розумінні. Він охоплює розгалужену систему забезпечення – паливно-мастильні ресурси, технічні засоби, складську інфраструктуру, транспортні потоки та логістичні ланцюги, що інтегровані у загальнонаціональний економічний простір.

І ось тут стається найцікавіше: військова логістика спирається на ту саму інфраструктуру, що й аграрна. Ті самі дороги. Ті самі залізничні вузли. Ті самі порти. Будь-який удар по них – і одночасно страждають і армія, і аграрії.

Аграрний сектор залежить від військової логістики у питаннях безпеки, доступу до маршрутів і пального, а воєнна логістика – від аграрного виробництва як ключового джерела продовольства, палива, кормів і біоресурсів.

Це двосторонній взаємозв'язок, де кожна сфера підтримує іншу, формуючи єдиний «логістичний фронт».

З перших хвилин масштабної агресії Україна опинилася у ситуації логістичного колапсу: морські порти заблоковані; мостові та залізничні вузли атаковані; енергетична інфраструктура – під ударами; будь-який транспортний об'єкт перетворився на потенційну ціль.

Але попри це, Україна змогла зробити неможливе: зберегла агроекспорт, забезпечила продовольчу безпеку світу, побудувала нові маршрути через ЄС, створила Дунайський логістичний хаб, перезапустила Чорноморський коридор у 2023 році.

Це не просто адаптація – це унікальна модель оборонної логістики, яку сьогодні вивчають на міжнародному рівні. Наші порти, елеватори, залізничні

вузли – тепер подвійного призначення (dual-use). Вони забезпечують: експорт, гуманітарні вантажі, військові перевезення, енергетичну стійкість регіонів.

Поруч із аграрними колонами рухаються військові колони, а кожне логістичне рішення оцінюється з позиції безпеки.

Аграрна логістика стала частиною воєнної: доставка пального на посівні/жнива через військові маршрути; створення альтернативного зернового експорту (Дунай); мінімізація втрат від блокади моря; координація з військовими щодо «вікон тиші» для жнив у прифронтових районах.

Якщо у 2021 році через сухопутні кордони йшло лише 2% експорту, то вже через два роки цей показник склав понад 40%.

Це стало можливим завдяки:

- інтермодальним терміналам,
- електронним чергам,
- мобільним зонам інспекції,
- комбінованим truck–rail рішенням.

У період масштабних зовнішніх викликів низка вітчизняних та міжнародних компаній сформували нову парадигму логістичного забезпечення аграрного сектора, продемонструвавши високий рівень адаптивності та інноваційності. Досвід цих суб'єктів господарювання свідчить про можливість системної перебудови логістичних ланцюгів за умов різкого обмеження традиційних транспортних маршрутів та інфраструктурних ресурсів.

*Kernel.* Компанія здійснила глибоку трансформацію логістичної моделі, орієнтованої на підвищення автономності та швидкодії. Ключовими напрямками модернізації стали розвиток власної приватної залізничної інфраструктури, оптимізація процесів перевалки на елеваторах та запровадження цілодобового режиму роботи. Такі заходи забезпечили кратне — майже семиразове — збільшення обсягів залізничних відвантажень [5].

*«Нібулон».* Втрата доступу до потужностей Чорноморського басейну зумовила потребу переорієнтації на нові логістичні маршрути. Компанія сформувала ефективну модель використання Дунайського коридору шляхом модернізації власного флоту, будівництва перевалочних комплексів та розширення експортної інфраструктури. Досвід «Нібулону» є показовим прикладом стратегічного переосмислення транспортно-логістичної політики підприємства [6].

*МХП.* З метою забезпечення стабільності експорту продукції та дотримання технологічних параметрів «холодного ланцюга» компанія створила мережу логістичних хабів у Польщі. Це дозволило мінімізувати транскордонні ризики, прискорити міжнародні поставки та забезпечити безперервність експортних потоків підприємства [7].

*«Астрта».* Компанія демонструє ефективність логістичних рішень в умовах критичних обмежень енергозабезпечення. Використання резервних джерел

живлення, цифровізація бізнес-процесів, упровадження ERP-систем та розвиток системи соціальної логістики забезпечили стійкість операційної діяльності під час масштабних збоїв енергетичної інфраструктури [8].

Міжнародні трейдери (*Cargill, Viterra, Louis Dreyfus*). Провідні світові торговельні компанії відіграли важливу роль у підтримці експортних можливостей України. Вони інвестували у розвиток альтернативних маршрутів, активізували використання портової інфраструктури Констанци та сприяли відкриттю нових логістичних коридорів, що дозволило частково компенсувати втрату традиційних морських шляхів [9-11].

Результати діяльності розглянутих компаній свідчать, що логістика перетворилася з допоміжної функції на стратегічний ресурс, який визначає здатність підприємств забезпечувати безперервність виробничих і експортних процесів в умовах кризових обмежень. Використання дунайського напрямку («Нібулон»), розвиток транскордонної інфраструктури (МХП) та інвестиції міжнародних трейдерів у європейські порти демонструють високу ефективність диверсифікації логістичних маршрутів. Kernel та МХП показали, що розвиток власної залізничної інфраструктури, логістичних хабів та модернізація елеваторів підвищують автономність і зменшують залежність від перевантажених державних потужностей. Кейс «Астарти» демонструє, що установлення резервного живлення, ERP-систем, цифрових інструментів планування суттєво підвищує стабільність логістичних процесів у період системних енергетичних ризиків. Діяльність *Cargill, Viterra* та *Louis Dreyfus* підтверджує, що міжнародні трейдери здатні забезпечити альтернативні можливості експорту, інвестувати в нові коридори та підтримувати національні виробничі й логістичні ланцюги в умовах форс-мажорів. Стратегічна стійкість логістичних ланцюгів досягається не за рахунок одного підходу, а через поєднання приватних інвестицій, міжнародної інфраструктури та державної регуляторної підтримки. Успіхи компаній демонструють ефективність інструментів, які можуть масштабуватися: розвиток альтернативних транспортних коридорів; інвестування у приватну логістичну інфраструктуру; цифровізація ланцюгів постачання; створення автономних та гнучких логістичних систем.

Військова та аграрна логістика у сучасних умовах функціонують як взаємопов'язані елементи єдиного національного логістичного простору. Військова логістика забезпечує планування, транспортування, зберігання та управління матеріальними ресурсами армії – боєприпасами, паливом, технікою й продовольством, а її ефективність визначається безперервністю та стійкістю ланцюгів постачання. Аграрна логістика, у свою чергу, охоплює інфраструктуру зберігання та обробки продукції, транспортні коридори, експортні маршрути й енергетичні потужності, що формують основу продовольчої та економічної безпеки держави. У воєнний період ці дві системи інтегруються у спільний функціональний контур. Аграрний сектор забезпечує військово продовольством, паливно-енергетичними ресурсами та технічними засобами, тоді як оборонна

сфера потребує інфраструктурних і транспортних коридорів, що одночасно використовуються для аграрного виробництва та експорту.

Обидві системи залежать від спільних критичних ресурсів – дизельного пального, транспортних засобів, складських приміщень, залізничних шляхів, мостів і портових комплексів. Така взаємозалежність формує підґрунтя для розроблення скоординованої державної політики, спрямованої на забезпечення стійкості логістичних мереж і зміцнення національної безпеки.

Аграрна та оборонна сфери користуються одними й тими самими інфраструктурними та ресурсними компонентами: дизельне пальне; автомобільна техніка, тягачі, вантажівки; залізниця, вагонні оператори; мости, автошляхи, порти; енергетичні потужності; логістичні склади. Це створює «ефект конкуренції» між секторами, але водночас – і ефект синергії. Аграрні підприємства забезпечують: продовольство для армії; пальне та мастильні матеріали (часто вироблені на біоетанолових і олійних потужностях); техніку для інженерних робіт; гуманітарні вантажі для фронтових територій. У 2022–2024 роках обсяги прямих поставок агропродукції на потреби військових формувань перевищили 17 млрд грн (за даними Мінагрополітики). Аграрний сектор виробляє до 70 % продовольства на внутрішньому ринку й формує понад 50 % валютних надходжень України. Будь-які перерви в його логістиці напряду впливають на обороноздатність країни [12].

Роль оборонної сфери у функціонуванні агрологістики у зворотній взаємозалежності виражена:

- ЗСУ забезпечують захист коридорів експорту;
- армія обороняє портову інфраструктуру, залізничні вузли, мостові переходи;
- військові підрозділи здійснюють розмінування сільськогосподарських земель.
- сили ППО прикривають елеватори, склади, нафтобази.

Стратегічні напрями інтеграції військової та аграрної логістики:

- формування єдиної системи управління критичною інфраструктурою;
- розробка оборонно-логістичних коридорів подвійного призначення;
- цифровізація логістичних процесів;
- розвиток резервних ланцюгів постачання;
- підсилення локального виробництва пального, ЗІП та техніки;
- державно-приватні партнерства для зміцнення стійкості агрологістики.

**Висновки.** В умовах війни логістика набуває ознак критичної інфраструктури, оскільки: транспортні коридори використовуються одночасно для військових та цивільних потреб; аграрні підприємства стають об'єктами військового впливу (обстрілів, мінування, окупації); забезпечення військ

продовольством залежить від функціонування аграрного ланцюга; портова, складська та енергетична інфраструктура виконує стратегічну роль для ЗСУ.

Взаємодія військової та аграрної сфер України має системний і стратегічний характер. У воєнних умовах аграрний сектор виконує ключові оборонні функції, а військова сфера визначає умови його функціонування, формуючи спільний логістичний простір. Безперервність транспортної, енергетичної, складської та експортної інфраструктури прямо впливає як на успішність оборонних операцій, так і на продовольчу та економічну безпеку держави. Практичний досвід українських аграрних компаній демонструє здатність адаптуватися, створювати альтернативні маршрути та підтримувати економічну стійкість навіть у критичних умовах. Розвиток інтегрованої оборонно-аграрної логістики є необхідною умовою зміцнення національної безпеки та післявоєнної реконструкції.

Військова та аграрна логістика в Україні формують єдиний інтегрований контур, у межах якого обидві системи взаємно залежать від стійкості інфраструктури, енергетики та транспортних маршрутів. Аграрний сектор забезпечує продовольчу, енергетичну та економічну підтримку оборонної сфери, тоді як військова логістика гарантує безпеку транспортних шляхів, портів і критичних об'єктів агросектору.

Сформовані під час війни альтернативні коридори – дунайський шлях, сухопутні маршрути до ЄС, тимчасовий морський коридор – стали одночасно військовими та аграрними каналами життєзабезпечення. Компанії-лідери аграрного ринку демонструють приклади адаптації, що поєднують економічні та оборонні цілі.

У довгостроковій перспективі Україна має можливість створити модель «логістики подвійного призначення», у якій аграрна та оборонна інфраструктура розглядаються як взаємопов'язані елементи національної безпеки.

### Список використаної літератури

1. Офіційні дані про експорт агропродукції та логістичні маршрути (2023-2024). *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <https://minagro.gov.ua>.
2. Звіти про матеріально-технічне забезпечення Збройних Сил України (2022-2024). *Міністерство оборони України*. URL: <https://www.mil.gov.ua>.
3. Річний звіт про роботу залізничної логістики в умовах воєнного стану. URL: <https://www.uz.gov.ua>.
4. Аналітичні звіти про стан аграрної логістики в Україні. (2022-2024). *USAID Agriculture Resilience Initiative – Ukraine (AGRI-Ukraine)*. URL: <https://agrilinks.org>.
5. Річні звіти компанії щодо логістичної інфраструктури (2023-2024). *Kernel Holding S.A.* URL: <https://www.kernel.ua>.

6. Дані щодо відновлення та модернізації флоту (2022-2024). *Nibulon Ltd*. URL: <https://www.nibulon.com>.
7. Annual Report and Logistics Overview. 2023. *MHP SE*. URL: <https://www.mhp.com.ua>.
8. Аналітика щодо енергетичної та логістичної стійкості компанії. 2023. *Astarta-Kyiv*. URL: <https://astarta.ua>.
9. Support for Ukraine and Supply Chain Adaptation. 2023. *Cargill*. URL: <https://www.cargill.com>.
10. Звіт про роботу в Україні та альтернативні логістичні маршрути. 2023. *Viterra*. URL: <https://www.viterra.com>.
11. Огляд логістичних змін у Чорноморському регіоні. *Louis Dreyfus Company (LDC)*. URL: <https://www ldc.com>.
12. Статистичний збірник «Сільське господарство України». *Державна служба статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
13. Korniietskiy A., Orel V., Reznik N., Krasnorutskyy O., Prusova G. Ecological Logistics in the Processes of Restoration of Cattle Breeding in the Deoccupied Territories of Ukraine. *AI and IoT: Driving Business Success and sustainability in the Digital Age*. 2025. P. 995-1006. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-92240-4\\_92](https://doi.org/10.1007/978-3-031-92240-4_92).
14. Green Logistics as a Sustainable Development Concept of Logistics Systems in a Circular Economy / Reznik N. et al. *Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape*. 2025. P. 111-120. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-75095-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-75095-3_9).
15. Logistical Management as an Instrument of Optimization of Flowing Processes of Contemporary Organizations in the Context of European Integration. *Transforming the Financial Landscape / Reznik, N. et al. Studies in Big Data*. 2025. P.355-367. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-75095-3\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-031-75095-3_29).
16. Main Ways of Settlement of Military and Political Conflicts / Fostikova V. et al. *Integrating Artificial Intelligence, Security for Environmental and Business Sustainability*. 2025. P. 983-997. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-91424-9\\_86](https://doi.org/10.1007/978-3-031-91424-9_86).

## References

1. *Official data on agricultural exports and logistics routes*. (2023–2024). Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. <https://minagro.gov.ua> [in Ukrainian].
2. *Reports on the logistics and material support of the Armed Forces of Ukraine*. (2022–2024). Ministry of Defence of Ukraine. <https://www.mil.gov.ua> [in Ukrainian].
3. *Annual report on railway logistics operations under martial law*. (n.d.). <https://www.uz.gov.ua> [in Ukrainian].
4. *Analytical reports on the state of agricultural logistics in Ukraine*. (2022–2024). USAID Agriculture Resilience Initiative – Ukraine (AGRI-Ukraine). <https://agrilinks.org> [in Ukrainian].

5. *Company annual reports on logistics infrastructure*. (2023–2024). Kernel Holding S.A. <https://www.kernel.ua> [in Ukrainian].
6. *Data on fleet restoration and modernization*. (2022–2024). Nibulon Ltd. <https://www.nibulon.com> [in Ukrainian].
7. *Annual Report and Logistics Overview*. (2023). MHP SE. <https://www.mhp.com.ua> [in Ukrainian].
8. *Analytics on the company's energy and logistics resilience*. (2023). Astarta-Kyiv. <https://astarta.ua> [in Ukrainian].
9. *Support for Ukraine and supply chain adaptation*. (2023). Cargill. <https://www.cargill.com> [in Ukrainian].
10. *Report on operations in Ukraine and alternative logistics routes*. (2023). Viterra. <https://www.viterra.com> [in Ukrainian].
11. *Overview of logistics changes in the Black Sea region*. (2023). Louis Dreyfus Company (LDC). <https://www ldc.com> [in Ukrainian].
12. *Statistical Yearbook "Agriculture of Ukraine"*. (2021–2023). State Statistics Service of Ukraine. <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
13. Korniietskyi, A., Orel, V., Reznik, N., Krasnorutskyi, O., & Prusova, G. (2025). Ecological Logistics in the Processes of Restoration of Cattle Breeding in the Deoccupied Territories of Ukraine. *AI and IoT: Driving Business Success and sustainability in the Digital Age* (p. 995-1006). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-92240-4\\_92](https://doi.org/10.1007/978-3-031-92240-4_92).
14. Reznik, N., Fesun, A., Gergi, D., Kucherenko, O., Valinkevych, N., Komorna, O., & Demchenko, T. (2025). Green Logistics as a Sustainable Development Concept of Logistics Systems in a Circular Economy. *Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape. Studies in Big Data* (p. 111-120). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-75095-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-75095-3_9).
15. Reznik, N., Lazebnyk, V., Pitel, N., Klymenko, L. V., Kustrich, L., Vuychenko, M. & Zahorodnia, A. (2025). Logistical Management as an Instrument of Optimization of Flowing Processes of Contemporary Organizations in the Context of European Integration. *Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape* (p. 355-367). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-75095-3\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-031-75095-3_29).
16. Fostikova, V., Ryzhakova, G., Rubtsova, O., Reznik, N., Konchakivskyi, O., Kucherenko, O., & Havryliuk, Y. (2025). Main Ways of Settlement of Military and Political Conflicts. *Integrating Artificial Intelligence, Security for Environmental and Business Sustainability* (p. 983-997). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-91424-9\\_86](https://doi.org/10.1007/978-3-031-91424-9_86).

**Надходження рукопису до журналу: 26.10.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 07.12.2025**

**Дата публікації: 30.12.2025**

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.10>

УДК 631.1:330.341

**Наталія ТЕЛІЧКО,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID ID 0000-0003-1571-3364

email: [sklnata@ukr.net](mailto:sklnata@ukr.net)

**Аліна ЯРИМ,**

здобувачка другого ступеню вищої освіти за спеціальністю менеджмент

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID ID 0009-0000-9488-5951

email: [alinaarym28@gmail.com](mailto:alinaarym28@gmail.com)

**Павло ЮСЬКОВ,**

здобувач другого ступеню вищої освіти за спеціальністю менеджмент

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID ID 0009-0002-6857-4521

email: [pasamikus7@gmail.com](mailto:pasamikus7@gmail.com)

**Михайло ГАЙЧУК,**

здобувач другого ступеню вищої освіти за спеціальністю менеджмент

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

ORCID ID 0009-0002-1839-1209

email: [mgaychuk@ukr.net](mailto:mgaychuk@ukr.net)

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### Анотація

*Актуальність.* Актуальність дослідження зумовлена зростаючою потребою аграрних підприємств у впровадженні інноваційних та інвестиційних підходів до управління в умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації та нестабільності глобального ринку. Сучасні технології — цифровізація, автоматизація, використання ERP-, CRM-, SCM-систем, технологій точного землеробства, дронів, великих даних, Інтернету речей і робототехніки — стають ключовими чинниками підвищення продуктивності, ефективного використання ресурсів та забезпечення обґрунтованості управлінських рішень. У контексті формування парадигми Agriculture 4.0 особливої значущості набуває інтеграція технологічних,

організаційних і інформаційних процесів, що відповідає сучасним викликам розвитку аграрного сектору та визначає необхідність оновлення моделей управління підприємствами.

**Метою** даного дослідження є визначення взаємозв'язку між інноваційними та інвестиційними підходами до управління аграрним підприємством, оцінка впливу сучасних цифрових технологій на результативність управлінських рішень, а також розроблення моделі інтегрованого управління інноваційними й інвестиційними процесами з виділенням якісних та кількісних показників ефективності.

**Методи дослідження.** Застосовано системний і порівняльний аналіз, методи моделювання та узагальнення для оцінки інноваційних і інвестиційних процесів, аналізу впливу цифрових технологій на ефективність управління та формування інтегрованої моделі розвитку аграрного підприємства..

**Отримані результати** показують, що впровадження сучасних управлінських і цифрових технологій підвищує ефективність прийняття рішень в аграрних підприємствах, а поєднання інноваційних підходів з інвестиційною активністю сприяє зростанню продуктивності, оптимізації ресурсів та підвищенню стійкості підприємства. Запропонована модель інтегрованого управління демонструє, що взаємодія технологічних, організаційних і інформаційних компонентів формує довгострокові конкурентні переваги та адаптивні стратегії розвитку.

**Практична цінність роботи.** Отримані результати дослідження можуть бути корисними для керівників і фахівців аграрних підприємств, консультантів та стейкхолдерів сектору для удосконалення підходів до впровадження цифрових технологій, інтегрованого управління інноваційними та інвестиційними процесами та підвищення ефективності управлінських рішень, а також дозволяють обґрунтувати принципи формування ефективних управлінських рішень та адаптивних стратегій розвитку аграрного підприємства у сучасних умовах цифрової трансформації.

**Висновки.** Дослідження показало, що впровадження сучасних управлінських та цифрових технологій у поєднанні з інноваційними та інвестиційними підходами забезпечує підвищення ефективності прийняття рішень, оптимізацію ресурсного потенціалу та зростання продуктивності аграрних підприємств. Запропонована модель інтегрованого управління демонструє, що комплексна взаємодія технологічних, організаційних та інформаційних компонентів сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, стійкості до ринкових і технологічних викликів, а також розвитку адаптивних стратегій в умовах цифрової трансформації аграрного сектору. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення управлінських рішень і стратегій розвитку аграрних підприємств.

**Ключові слова:** інноваційні управлінські технології, інвестиційна діяльність, аграрне підприємство, цифровізація управління, ERP/CRM/SCM-системи, точне землеробство, Agriculture 4.0, стратегія сталого розвитку, ефективність прийняття рішень, конкурентоспроможність.

**UDC 631.1:330.341**

**Nataliia TELICHKO,**

PhD of Economics Sciences,

Associate Professor of the Department of Management

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID ID 0000-0003-1571-3364

email: [sklnata@ukr.net](mailto:sklnata@ukr.net)

**Alina YARYM,**

second-cycle (Master's) degree student in Management

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID ID 0009-0000-9488-5951

email: [alinaarym28@gmail.com](mailto:alinaarym28@gmail.com)

**Pavlo YUSKOV,**

second-cycle (Master's) degree student in Management

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID ID 0009-0002-6857-4521

email: [pasamikus7@gmail.com](mailto:pasamikus7@gmail.com)

**Mykhailo HAICHUK,**

second-cycle (Master's) degree student in Management

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID ID 0009-0002-1839-1209

email: [mgaychuk@ukr.net](mailto:mgaychuk@ukr.net)

## CONCEPTUAL PRINCIPLES OF INNOVATION AND INVESTMENT MANAGEMENT AS A BASIS FOR THE EFFECTIVE DEVELOPMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

### *Abstract*

**Relevance.** *The relevance of this study is determined by the growing need of agricultural enterprises to implement innovative and investment-based management approaches in the context of increasing competition, digital transformation, and global market instability. Modern technologies — digitalization, automation, the use of ERP, CRM, and SCM systems, precision farming technologies, drones, big data, the Internet of Things, and robotics — have become key factors in improving productivity, optimizing resource use, and ensuring the soundness of managerial decisions. Within the framework of the Agriculture 4.0 paradigm, the integration of technological, organizational, and informational processes is of particular importance, responding to contemporary challenges in the agricultural sector and necessitating the modernization of enterprise management models.*

**Purpose of the study.** *The aim of this research is to identify the relationship between innovative and investment approaches to managing an agricultural enterprise, to assess the impact of modern digital technologies on managerial decision-making effectiveness, and to develop a model of integrated management of innovation and investment processes with the identification of qualitative and quantitative performance indicators.*

**Methods.** *The study applied systemic and comparative analysis, modeling, and generalization methods to evaluate innovation and investment processes, analyze the impact of digital technologies on management efficiency, and develop an integrated model for agricultural enterprise development.*

**Results.** *The results indicate that the implementation of modern managerial and digital technologies increases the effectiveness of decision-making in agricultural enterprises, while*

*combining innovative approaches with investment activity contributes to productivity growth, resource optimization, and enhanced enterprise resilience. The proposed integrated management model demonstrates that the interaction of technological, organizational, and informational components creates long-term competitive advantages and adaptive development strategies.*

**Practical value of the study.** *The findings can be useful for managers and specialists of agricultural enterprises, consultants, and sector stakeholders to improve approaches to the implementation of digital technologies, integrated management of innovation and investment processes, and enhancement of managerial decision-making. They also provide a basis for formulating effective management principles and adaptive development strategies for agricultural enterprises under conditions of digital transformation.*

**Conclusions.** *The study shows that the implementation of modern managerial and digital technologies combined with innovative and investment approaches ensures increased decision-making efficiency, optimized resource potential, and productivity growth in agricultural enterprises. The proposed integrated management model demonstrates that comprehensive interaction of technological, organizational, and informational components contributes to long-term competitive advantages, resilience to market and technological challenges, and the development of adaptive strategies under digital transformation conditions. The results can be applied to improve management decisions and development strategies in agricultural enterprises.*

**Keywords:** *innovative management technologies, investment activity, agricultural enterprise, digital management, ERP/CRM/SCM systems, precision farming, Agriculture 4.0, sustainable development strategy, decision-making effectiveness, competitiveness.*

**Вступ.** У сучасних умовах глобалізації, швидкого розвитку цифрових технологій та зростаючої конкуренції аграрні підприємства стикаються з необхідністю забезпечення ефективного та сталого розвитку шляхом інтеграції інноваційних і інвестиційних процесів. Інноваційна діяльність виступає ключовим фактором підвищення продуктивності, оптимізації ресурсного потенціалу та формування конкурентних переваг підприємства. Водночас ефективне управління інвестиційною діяльністю забезпечує цілеспрямоване використання фінансових ресурсів, підтримку впровадження новітніх технологій і стратегічне оновлення матеріально-технічної бази.

Актуальність дослідження обумовлена потребою створення інтегрованої системи управління, яка поєднує організаційні, технологічні та інформаційні зміни, спрямовані на підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств. Сучасні тенденції розвитку управління в аграрному секторі визначаються парадигмою Agriculture 4.0, концепцією «розумного» виробництва, автоматизацією управлінських процесів, впровадженням ERP-, CRM- та SCM-рішень, а також технологій точного землеробства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Упродовж останніх років наукові та прикладні публікації значною мірою зосереджені на концепції Agriculture 4.0 і цифровій трансформації агробізнесу. Дослідження підкреслюють необхідність інтеграції IoT, великих даних, ШІ, дронів та цифрових двійників у виробничі й управлінські процеси для підвищення ефективності, прозорості й адаптивності підприємств в умовах воєнних і ринкових шоків [1].

Розвиток точного землеробства (precision agriculture) є однією з ключових тем: аналітичні роботи та галузеві огляди вказують на реальні економічні й екологічні вигоди (зниження витрат на добрива й засоби захисту, оптимізація витрат пального, підвищення врожайності при зниженні негативного впливу на довкілля). Водночас автори наголошують на проблемах: нестандартизованість агроданих, брак кваліфікованого персоналу для інтерпретації даних та високі початкові інвестиції для малих господарств [2, 3].

Аналіз публікацій з питань ERP/CRM/SCM в агросекторі показує: інтегровані ІТ-системи підвищують прозорість бізнес-процесів, скорочують час прийняття управлінських рішень і покращують логістику; проте ефективність їх впровадження залежить від адаптації рішень під специфіку агросектору, поетапної імплементації та підготовки персоналу [4]. Практичні кейси й огляди пропонують хмарні архітектури та модульні ERP-рішення як більш доступну стратегію для середніх і малих підприємств.

У вітчизняних дослідженнях останніх років особлива увага приділяється бар'єрам інноваційного розвитку в Україні: дефіцит фінансування, зношеність парку техніки, воєнні ризики, проблема доступу до кредитних і грантових ресурсів, а також нерівномірність адаптації технологій між малими й великими господарствами. Водночас роботи пропонують інструменти державної підтримки, спрямовані субсидії, програми грантової допомоги та стимулювання приватно-публічного партнерства [5, 6].

Кілька останніх публікацій фокусуються на інституційних і стратегічних засадах цифрової трансформації: потрібна синергія політик держави (регулювання, стандартизація даних, інфраструктурна підтримка), освітніх програм (перепідготовка менеджменту й аграрних спеціалістів) та фінансових механізмів (лінії кредитування та інвестиційні продукти для AgTech) [7]. Науковці також відзначають ключову роль формування людського капіталу та розвитку партнерських екосистем (агротехнологічні стартапи, університети, консалтингові центри) у процесі запровадження інновацій.

Попри великий масив теоретичних і прикладних робіт, у літературі є важливі прогалини, які й визначають актуальність нашого дослідження, а саме: брак емпіричних оцінок інтегрованих моделей управління, що одночасно поєднують інноваційну й інвестиційну діяльність та враховують організаційні фактори; недостатня кількість порівняльних досліджень економічної ефективності цифрових інвестицій для різних масштабів господарювання (малі/середні/великі); нестача досліджень, що аналізують вплив інноваційних інструментів на стійкість ланцюгів постачання в умовах криз (логістичні збої, військові ризики) [8, 9].

Отже, сучасна наукова база підтверджує стратегічну важливість цифровізації, точного землеробства та інтегрованих ІТ-рішень для підвищення ефективності агропідприємств, але вимагає подальших досліджень щодо розробки практичних інтегрованих моделей управління інноваційно-інвестиційною

діяльністю й методик їх оцінювання в національному контексті. Саме ці пробіли адресує запропонована в статті концептуальна модель і запропоновані практичні рекомендації.

**Мета.** Дослідження спрямоване на комплексне обґрунтування концептуальних засад управління інноваційною та інвестиційною діяльністю аграрного підприємства як основи його ефективного розвитку, із врахуванням цифровізації та автоматизації управлінських процесів, впровадження ERP-, CRM- та SCM-систем, технологій точного землеробства та концепції «розумного» виробництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційні управлінські технології є ключовим фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств [1]. Теоретично їх застосування базується на концепціях сучасного менеджменту, які передбачають інтеграцію організаційних, технологічних та інформаційних змін у процеси управління підприємством [2]. До основних підходів відносяться системний підхід [1], концепція гнучкого управління [7], цифровізація управлінських процесів [6], використання інформаційних систем та технологій автоматизації [3; 4].

В умовах глобалізації та швидких змін ринку аграрні підприємства потребують інноваційних рішень для оптимізації виробничих [3], фінансових [4] і логістичних процесів. Використання ERP-, CRM- та SCM-систем [2; 6], технологій точного землеробства [5], робототехніки та «розумних» виробничих платформ [5] дозволяє забезпечити своєчасний аналіз даних, обґрунтоване прийняття управлінських рішень і підвищення продуктивності ресурсів. Концепція Agriculture 4.0 [5] передбачає цифрову трансформацію аграрного бізнесу, де інноваційні технології стають інструментом стратегічного розвитку та створення довгострокових конкурентних переваг.

Теоретичною основою впровадження інноваційних управлінських технологій є поєднання наукових підходів до управління [1; 2], інвестиційних стратегій [5] та технологічних рішень [6]. Це включає:

- планування і контроль інноваційних процесів [4];
- інтеграцію інформаційних та аналітичних систем для управлінських рішень [6];
- оцінку ефективності інвестицій у нові технології [5];
- адаптацію організаційної структури підприємства до нових технологічних і ринкових умов [7].

Таким чином, теоретичні засади інноваційних управлінських технологій формують базу для комплексного підходу до розвитку аграрного підприємства, поєднуючи інновації, інвестиції та цифрові рішення для підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості бізнесу [1–7].

Сучасні підходи до визначення інноваційних управлінських технологій в аграрному підприємстві наведено в таблиці 1.

Таблиця 1



### Сучасні підходи до визначення інноваційних управлінських технологій

| Автор  | Основне визначення / підхід   |
|--|---|
| Андрійчук В.Г. (2005)  | «Інноваційні управлінські технології – комплекс методів і підходів, що підвищують ефективність управлінських рішень та оптимізують ресурсний потенціал підприємства» [10] |
| Кузьмін О.В. (2022)  | «Технології дозволяють швидко адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати нові бізнес-моделі та підвищувати конкурентоспроможність» [12]                                 |
| Коваленко Н., Малахова Ю. (2025)                                   | «Стратегічне управління інноваційною діяльністю через планування, контроль і оцінку ефективності нововведень» [14]  |
| Логоша Р.В. (2025)   | «Використання системного менеджменту для інтеграції інноваційних технологій у процеси управління агробізнесом» [11]   |
| Прокопишин О., Полегенька М., Жидовська Н. (2023)                  | «Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу включають цифровізацію, автоматизацію, впровадження ERP/SCM/CRM-систем для підвищення ефективності» [16]                      |
| Ярошук Р. (2024)   | «Цифрові технології як інструмент підвищення ефективності виробничих та управлінських процесів у агропідприємствах» [15]  |
| Зеліско Н., Райтер Н., Маркович Н., Мацьків Г., Висилина О. (2024) | «Оптимізація бізнес-процесів через цифровізацію, ризик-менеджмент та використання штучного інтелекту» [9]   |

*Джерело: складено авторами за [9-16]*

Сучасний розвиток аграрного сектору відбувається в умовах інтенсивної цифровізації, глобальної конкуренції та зростання вимог до ефективності використання ресурсів. У цих умовах інноваційні управлінські технології стають ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств [1; 3; 10]. Системи управління нової генерації дозволяють інтегрувати виробничі, логістичні та фінансові процеси в єдину інформаційну платформу, забезпечуючи прозорість та оптимізацію діяльності.

На думку Логоша Р., «ефективне поєднання системного та інноваційного менеджменту дозволяє підприємствам не лише підвищувати продуктивність, а й досягати соціально-екологічної стійкості» [11].

Особливу роль відіграють цифрові інструменти, які дозволяють реалізувати нові принципи управління виробничими системами, включаючи прогнозу аналітику, автоматизований моніторинг ресурсів, дистанційне управління технологічними процесами та роботизацію агровиробництва [17; 18; 21].

Інноваційні управлінські технології є системою методів, інструментів і підходів, спрямованих на підвищення результативності управління підприємством шляхом впровадження нових або вдосконалених технологічних рішень [2; 8].

У працях українських науковців підкреслюється необхідність переходу до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку, яка визначає інновації як ключову складову стратегічного управління аграрними підприємствами [14; 9]. Ефективність таких змін значною мірою залежить від здатності підприємства

впроваджувати сучасні ІТ-системи, технології аналізу даних та автоматизації процесів [6; 15].

На глобальному рівні дослідники наголошують на інтеграції аграрного виробництва у концепцію Agriculture 4.0, що охоплює цифрові платформи, штучний інтелект, роботизацію, датчики IoT, дистанційний моніторинг полів та використання великих даних [18].

Впровадження цифрових технологій і автоматизації в аграрному підприємстві забезпечує повну автоматизацію управлінського циклу — від планування та прогнозування до контролю й аналізу результатів. Основні інструменти: ERP для інтеграції фінансових, виробничих та логістичних процесів [6; 17], CRM для вдосконалення взаємодії з клієнтами, SCM для оптимізації ланцюгів постачання [7], а також Big Data, машинне навчання та алгоритми прогнозування аналітики, що підвищують точність рішень і дозволяють зменшити витрати на 15–30 % та підвищити урожайність на 10–25 % [15].

Технології точного землеробства — GPS-навігація, автоматизовані системи внесення добрив, дистанційний моніторинг полів та дрони — забезпечують зниження витрат матеріалів на 20–40 %, скорочення пального на 10–15 % та підвищення продуктивності праці на 12–28 % [4; 15; 18]. Використання роботизованих систем у тваринництві та рослинництві підвищує якість процесів і зменшує потребу в ручній праці [7; 15; 18].

Комплексне впровадження цих рішень формує ефективну систему управління підприємством, поєднуючи стратегічне планування, інноваційні рішення та аналітику даних, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, підвищувати продуктивність та створювати довгострокові конкурентні переваги [1; 8]. Організаційні інновації включають перехід до процесного управління, впровадження системи управління знаннями, оптимізацію структури під цифрові процеси та розвиток інноваційної культури [11; 12]. Додатково — диверсифікацію виробництва, гнучкі системи планування та KPI для контролю ефективності [3; 10; 13].

Завдяки цим технологіям підприємство формує комплексну систему управління, що поєднує стратегічне планування, інноваційні рішення та аналітику даних, дозволяючи ефективно реагувати на ринкові зміни, підвищувати продуктивність та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги [7; 8].

Інноваційні управлінські технології в аграрному підприємстві охоплюють цифровізацію управлінських процесів (ERP, CRM, SCM, IoT та хмарні сервіси), використання Big Data, прогнозування аналітики та машинного навчання для оптимізації виробництва та ресурсів, а також точне землеробство з GPS-навігацією, дронами та автоматизованим внесенням добрив. Активно застосовуються інтелектуальні виробничі системи та роботизація, включаючи автоматизоване доїння, сортування продукції та контроль мікроклімату. Використовуються гнучкі методи управління (Agile, Lean) для швидкого

реагування на зміни ринку та впровадження пілотних проєктів. Інтегруються інновації з інвестиційними процесами, оцінюється їх окупність і ефективність. Системне мислення та управління знаннями забезпечують комплексну координацію технологій, процесів і ресурсів, а соціальні та екологічні підходи сприяють сталому розвитку, зменшенню використання води, енергії та добрив, а також підтримці місцевих громад і малих фермерів [4; 5; 6; 7; 8; 9; 11; 12; 16; 18].

У сучасних умовах цифрової трансформації аграрного сектора впровадження інноваційних управлінських технологій потребує чіткої організації та системного підходу. Ефективність таких технологій значною мірою визначається тим, наскільки скоординовано вони інтегруються у діяльність підприємства на різних рівнях управління. Зважаючи на складність аграрного виробництва, інноваційні процеси повинні охоплювати не лише технічні та технологічні аспекти, але й стратегічне планування, організаційну структуру, кадрове забезпечення та систему прийняття управлінських рішень.

Організаційна побудова процесу впровадження інновацій передбачає розподіл відповідальності, функцій та ресурсів між стратегічним, тактичним і операційним рівнями управління. На стратегічному рівні визначаються пріоритети розвитку, формуються інвестиційно-інноваційні стратегії, здійснюється оцінка впливу цифрових рішень на конкурентоспроможність підприємства. Тактичний рівень забезпечує трансформацію стратегічних завдань у конкретні управлінські рішення, визначає оптимальні технології, структурує бізнес-процеси та координує впровадження. Операційний рівень забезпечує практичну реалізацію інновацій, включаючи використання цифрових платформ, автоматизованих систем, сенсорних технологій та інструментів точного землеробства у виробничих підрозділах.

Таким чином, комплексне впровадження інноваційних управлінських технологій можливе лише за умов узгодженої роботи всіх організаційних рівнів. У таблиці 2 узагальнено ключові функції та характерні інструменти інноваційного управління, що реалізуються на стратегічному, тактичному та операційному рівнях аграрного підприємства.

Ефективне впровадження інноваційних управлінських технологій в аграрному підприємстві потребує використання різних підходів, що охоплюють стратегічне планування, цифрову трансформацію, інвестиційну діяльність та розвиток людського капіталу. Такі підходи дають змогу комплексно оцінювати потенціал інновацій, визначати пріоритетні технології, формувати інвестиційні рішення та забезпечувати адаптивність підприємства до сучасних викликів. У Табл. 3 узагальнено ключові підходи інноваційного управління та цифровізації, їх зміст і практичне застосування в діяльності аграрних підприємств.

**Організаційні рівні впровадження інноваційних управлінських технологій в аграрному підприємстві**

| Рівень                | Характеристика  | Основні функції   | Приклади інноваційних управлінських технологій  |
|-----------------------|---|---|---|
| Стратегічний          | Формування довгострокових напрямів розвитку підприємства на основі інновацій  | – Розробка інноваційної стратегії;– Визначення пріоритетів цифровізації;– Прийняття інвестиційних рішень;– Контроль інноваційної ефективності | – ERP-системи стратегічного планування;– Бізнес-аналітика (BI);– Інноваційні портфельні моделі управління     |
| Тактичний             | Організація впровадження інновацій у межах окремих бізнес-процесів            | – Планування реалізації проєктів;– Розподіл ресурсів;– Оптимізація процесів із використанням цифрових рішень;– Моніторинг впровадження        | – CRM-системи;– Системи управління виробництвом (MES);– Цифрові карти полів, GPS-моніторинг техніки           |
| Операційний           | Практична реалізація інновацій у щоденній діяльності персоналу                | – Виконання процедур з використанням нових систем;– Автоматизація операцій;– Навчання персоналу;– Поточний контроль                           | – Точне землеробство (Precision Farming);– ІоТ-сенсори та датчики;– Автоматизовані системи обліку та контролю |
| Соціально-економічний | Забезпечення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, сталий розвиток | – Підтримка інноваційної культури;– Взаємодія з громадами й партнерами;– Екологічні та соціальні програми;– Підвищення рівня відповідальності | – Green-технології;– Системи екологічного моніторингу;– Платформи для навчання персоналу                      |

*Джерело: складено авторами за [9-16]*

У стратегічній перспективі цифрова трансформація є базою для переходу аграрного підприємства до моделі smart-farming, що забезпечує високий рівень автоматизації та мінімізацію людського фактора.

Стратегія інноваційного розвитку агробізнесу спрямована на поширення інноваційних практик та активне залучення підприємств до системної інноваційної діяльності, що включає впровадження цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів, точного землеробства та інтелектуальних систем управління [1; 5; 11; 14].

Таблиця 3

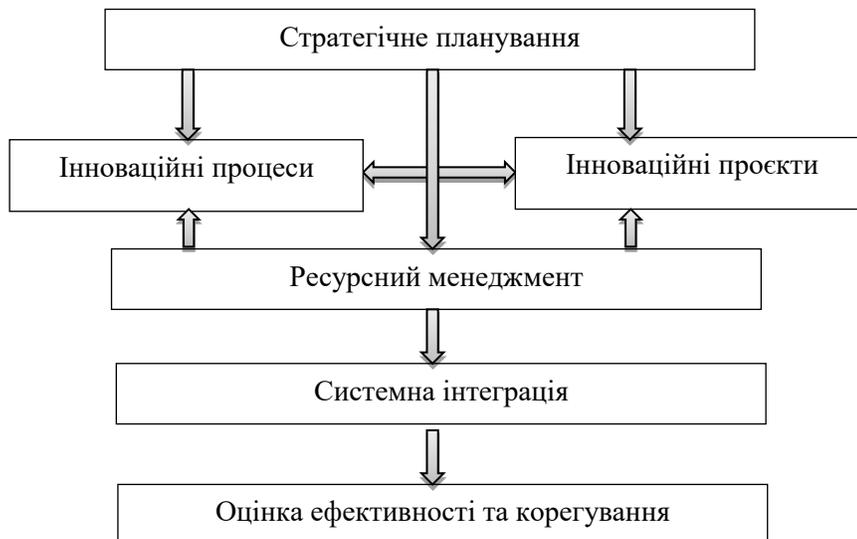
**Підходи інноваційного управління та цифровізації в аграрному підприємстві**

| Підхід                                       | Опис функції  | Застосування в аграрному підприємстві   |
|--|---|---|
| Ідентифікація стратегічних цілей             | Визначення ключових пріоритетів та напрямів розвитку підприємства для формування інноваційної та інвестиційної політики [11; 14; 16]. | Постановка цілей щодо підвищення продуктивності, цифрової трансформації та ресурсної ефективності [11; 14; 16].         |
| Оцінка потенційного впливу інновацій         | Аналіз економічних, екологічних та технологічних ефектів від впровадження цифрових рішень і точного землеробства [4; 5; 13].          | Визначення ефекту від застосування цифрових платформ, автоматизації та моніторингових систем [4; 5; 13].                |
| Вибір пріоритетних технологій                | Визначення найбільш ефективних технологій: точне землеробство, Big Data, IoT, автоматизація, дрони, FMS [1; 4; 15].                   | Інтеграція систем управління поливом, ресурсами, дронами, сенсорами та цифровими платформами [1; 4; 15].                |
| Планування інвестиційних проєктів            | Планування структури інвестицій, оцінка окупності та прогнозування ефективності впровадження технологій [5; 10; 12].                  | Реалізація проєктів з точного землеробства, автоматизації та цифровізації, прогноз економії ресурсів [5; 10; 12].       |
| Системне мислення                            | Комплексний підхід до оцінки взаємозв'язків технологій, процесів і ресурсів на підприємстві [11; 12; 17].                             | Управління всією системою підприємства, інтеграція цифрових інструментів у загальну модель управління [11; 12; 17].     |
| Інтеграція інновацій і інвестицій            | Поєднання інноваційної діяльності з інвестиційними процесами для формування конкурентних переваг [5; 12; 16].                         | Формування інвестицій у технологічне оновлення та оцінка їх окупності [5; 12; 16].                                      |
| Цифровізація та автоматизація                | Використання ERP, CRM, SCM, IoT, Big Data та хмарних сервісів для підвищення ефективності управління [1; 2; 6; 9].                    | Оптимізація ресурсів, точність управління логістикою й виробництвом, аналіз даних у режимі реального часу [1; 2; 6; 9]. |
| Гнучке управління (Agile)                    | Забезпечення адаптивності, швидкого реагування та можливості коригування рішень [7; 11; 12].  | Оперативне планування, впровадження пілотних інноваційних проєктів, ефективне управління змінами [7; 11; 12].           |
| Розвиток людського капіталу                  | Підготовка кадрів до роботи з цифровими системами, формування інноваційної культури [12; 15].   | Навчання персоналу, тренінги, семінари, залучення технологічних партнерів [12; 15].                                     |
| Соціальні та екологічні аспекти цифровізації | Використання технологій для сталого розвитку та зменшення негативного впливу на довкілля [4; 8; 18].                                  | Реалізація програм сталого землеробства, підтримка фермерів через цифрові платформи [4; 8; 18].                         |

Джерело: складено авторами за [1-18]

Вона передбачає впровадження сучасних технологій, удосконалення методів організації виробництва та оптимізації збуту продукції. Застосування такої стратегії сприяє формуванню гнучкості підприємства, його здатності оперативно реагувати на зміни ринкових умов та ефективно адаптуватися до нових викликів. Ефективність інноваційної стратегії відображається у зростанні прибутковості, розширенні частки ринку та підвищенні конкурентоспроможності продукції, оптимізації бізнес-процесів, зниженні витрат і підвищенні рівня задоволеності споживачів. Крім того, стратегія стимулює розвиток людського капіталу та інтеграцію цифрових технологій, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень та довгострокову стійкість аграрного підприємства [17].

Модель інтегрованого управління інноваційними процесами та інвестиційними проектами в аграрних підприємствах наведено на рис.1.



**Рис. 1. Модель інтегрованого управління інноваційними процесами та інвестиційними проектами**

*Джерело: складено авторами*

Впровадження інноваційних управлінських технологій у діяльність аграрного підприємства має стратегічне значення для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Основні ефекти включають:

– Підвищення економічної ефективності виробництва, що досягається за рахунок оптимізації ресурсів, скорочення витрат і підвищення продуктивності праці та техніки [1; 5; 9; 15].

– Забезпечення сталого розвитку та екологічної безпеки, включаючи мінімізацію негативного впливу на довкілля та впровадження принципів сталого землеробства і точного землеробства [4; 12].

– Зростання адаптивності підприємства до ринкових ризиків і кризових умов, завдяки використанню цифрових платформ, прогнозних моделей і систем управління даними [2; 8; 18].

– Зміцнення конкурентоспроможності аграрного бізнесу, забезпечене впровадженням сучасних управлінських рішень, цифровізації виробничих і логістичних процесів, а також автоматизацією бізнес-процесів [3; 6; 11; 14].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Інноваційні управлінські технології є фундаментом ефективного розвитку аграрних підприємств. Поєднання цифрових рішень, ERP- та SCM-систем, технологій точного землеробства, автоматизації та організаційних інновацій забезпечує підвищення продуктивності, оптимізацію витрат і стійкий розвиток. Перехід до Agriculture 4.0 створює нові можливості для формування конкурентоспроможного аграрного сектору, здатного функціонувати в умовах глобальних викликів і ринкової невизначеності. Ефективне управління інноваційною та інвестиційною діяльністю є ключовим чинником сталого розвитку сучасного аграрного підприємства. Впровадження інноваційних управлінських технологій, цифровізація управлінських процесів, автоматизація виробництва та використання ERP-, CRM- та SCM-систем, технологій точного землеробства, роботизації та «розумного» виробництва дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати використання ресурсів, скоротити витрати та забезпечити своєчасність і обґрунтованість управлінських рішень. Запропонована модель інтегрованого управління інноваційними процесами та інвестиційними проектами забезпечує взаємозв'язок інвестиційної та інноваційної діяльності, сприяє оптимізації ресурсного потенціалу, підвищенню продуктивності та фінансової ефективності підприємства, а також формуванню сталих конкурентних переваг. Дослідження підтверджує, що комплексне впровадження цифрових та організаційних інновацій потребує скоординованої роботи стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління, включно з розвитком людського капіталу та соціально-екологічних аспектів.

Отже, концептуальні засади управління інноваційною та інвестиційною діяльністю створюють основу для адаптивної та конкурентоспроможної моделі агропідприємства, здатного ефективно функціонувати в умовах глобалізації, цифровізації та високої ринкової конкуренції. Перспективою подальших досліджень є розробка практичних методик оцінки ефективності інтегрованих інноваційно-інвестиційних моделей та адаптація їх до особливостей різних типів аграрних підприємств.

### Список використаної літератури

1. Features and Prospects of Industry 4.0 in the Agrarian Sector of Ukraine in Wartime : Economic and Accounting Aspects. / L. Chip et al. *Engineering*

- Proceedings*. 2023. Vol. 40, № 1. P. 20. DOI: <https://doi.org/10.3390/engproc2023040020>.
2. Readiness of countries for Agribusiness 4.0 : comparative assessment / L. Kucher et al. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9. № 4. P. 252–286. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11>.
3. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств : аналітичний огляд. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №20. С. 19-24. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585>.
4. Інновації точного землеробства у зменшенні екологічних ризиків в агроєкосистемах України / А. М. Ліщук та ін. *Збалансоване природокористування*. 2024. №3. С.105-113. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.3.2024.314928>.
5. Аверчева Н. О., Єфремов А. О. Економічний потенціал впровадження цифрових технологій в аграрній сфері. *Агросвіт*. 2024. №7. С. 87-96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.87>.
6. Буяк Л. А. Концепція програмного забезпечення цифровізації агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. №4. С. 327-334. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-50>.
7. Бобечко А. Цифровізація управління комерційною діяльністю агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. №77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-107>.
8. Палій М., Канцедал Н. Цифрова трансформація агробізнесу : інституційні та прикладні аспекти. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. №10. С. 226-239. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-226-239>.
9. Покращення бізнес-процесів в аграрному секторі з урахуванням економічної безпеки, цифровізації, ризиків та штучного інтелекту / Н. Зеліско та ін. *Економіка АПК*. 2024. № 3(31). С.10-21. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.10>.
10. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств : теорія, методика, аналіз : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 292 с.
11. Логоша Р. В. Інноваційні технології управління агробізнесом у контексті системного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17373090>.
12. Кузьмін О. В. Управління інноваційними процесами в аграрному секторі. Львів : ЛНАУ, 2022. 276 с.
13. Сагачко Ю. М., Тешева Л. В. Інноваційна діяльність підприємств аграрного сектора як критерій ефективності його виробничо-господарського потенціалу. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 217–223. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-217-223>.

14. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>.
15. Ярошук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>.
16. Прокопишин О., Полегенька М., Жидовська Н. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Сер. Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.033>.
17. Щуревич А. М. Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору в Україні. *Інвестиції : практика та досвід. Сер. Державне управління*. 2018. № 10. С. 101–105. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2018/22.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/22.pdf).
18. Vărzaru A. A. Digital Revolution in Agriculture : Using Predictive Models to Enhance Agricultural Performance Through Digital Technology. *Agriculture*. 2025. №15(3). P. 258. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture15030258>.

### References

1. Chip, L., Kantsedal, N., Kopishynska, O., Utkin, Y., & Taran-Lala, O. (2023). Features and prospects of Industry 4.0 in the agrarian sector of Ukraine in war-time: Economic and accounting aspects. *Engineering Proceedings*, 40(1), 20. <https://doi.org/10.3390/engproc2023040020>
2. Kucher, L., Kucher, A., Khareba, V., Demydchuk, L., & Skhidnytska, H. (2023). Readiness of countries for Agribusiness 4.0: Comparative assessment. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(4), 252–286. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11>
3. Skrypnyk, V. V. (2021). Innovative development of agrarian enterprises: Analytical review. *Ekonomichniy visnyk NTUU "Kyivskiy politechnichnyi instytut"*, 20, 19–24. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585> [in Ukrainian].
4. Lishchuk, A. M., Parfenyuk, A. I., Karachynska, N. V., & Beznosko, I. V. (2024). Innovative approaches to precision agriculture: Role and impact on ecological sustainability. *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, 3, 105–113. <https://doi.org/10.33730/2310-4678.3.2024.314928> [in Ukrainian].
5. Avercheva, N. O., & Yefremov, A. O. (2024). Economic potential of digital technologies implementation in the agrarian sector. *Agrosvit*, 7, 87–96. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.87> [in Ukrainian].
6. Buyak, L. A. (2022). Concept of software for agribusiness digitalization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 4, 327–334. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-50> [in Ukrainian].

7. Bobechko, A. (2025). Digitalization of commercial activity management in agribusiness. *Economics and Society*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-107> [in Ukrainian].
8. Paliy, M., & Kantsedal, N. (2025). Digital transformation of agribusiness: Institutional and applied aspects. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 10, 226–239. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-226-239> [in Ukrainian].
9. Zelisko, N., Reiter, N., Markovych, N., Matskiv, H., & Vysylina, O. (2024). Improving business processes in the agrarian sector considering economic security, digitalization, risks, and artificial intelligence. *Ekonomika APK*, 3(31), 10–21. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.10> [in Ukrainian].
10. Andriichuk, V. H. (2005). *Efficiency of agrarian enterprises: Theory, methodology, analysis*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
11. Logosha, R. V. (2025). Innovative management technologies in agribusiness in the context of systems management. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17373090> [in Ukrainian].
12. Kuzmin, O. V. (2022). *Management of innovation processes in the agrarian sector*. Lviv: LNAU [in Ukrainian].
13. Sagachko, Yu. M., & Tiesheva, L. V. (2020). Innovative activity of agrarian sector enterprises as a criterion of efficiency of its production and economic potential. *Problemy ekonomiky*, 4, 217–223. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-217-223> [in Ukrainian].
14. Kovalenko, N., & Malakhova, Yu. (2025). Strategic management of innovative activity of Ukrainian agrarian enterprises. *Economics and Society*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155> [in Ukrainian].
15. Yaroshchuk, R. (2024). The impact of digital technologies on improving the efficiency of agrarian production. *Economics and Society*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58> [in Ukrainian].
16. Prokopishyn, O., Polehenka, M., & Zhydovska, N. (2023). Innovative development strategies of Ukrainian agribusiness in the post-war period. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia. Ser. Ekonomika APK*, 30, 33–37. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.033> [in Ukrainian].
17. Shchurevych, A. M. (2018). Innovative prospects in the development of the agrarian sector in Ukraine. *Investytsii: praktyka ta dosvid. Seria "Derzhavne upravlinnia"*, 10, 101–105. [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2018/22.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/22.pdf) [in Ukrainian].
18. Värzaru, A. A. (2025). Digital revolution in agriculture: Using predictive models to enhance agricultural performance through digital technology. *Agriculture*, 15(3), 258. <https://doi.org/10.3390/agriculture15030258>

**Надходження рукопису до журналу: 01.10.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 07.12.2025**

**Дата публікації: 30.12.2025**

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.11>

УДК 336.225.3:316.4

**Ірина ТОПАЛОВА,**

доктор економічних наук, доцент,  
в.о. завідувача кафедри обліку і оподаткування  
Одеській державній аграрній університет, м. Одеса, Україна  
ORCID: 0000-0001-7845-6612  
email: [djesi@te.net.ua](mailto:djesi@te.net.ua)

**Андрій НАЙДА,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Одеській державній аграрній університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0000-0002-6371-1382  
[andrew.od2017@gmail.com](mailto:andrew.od2017@gmail.com)

## НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

### *Анотація*

**Актуальність.** Сучасні умови подальшого розвитку суб'єктів господарювання регіональної економічної системи мають будуватись на новітніх підходах до здійснення самої господарської діяльності та її обліку (бухгалтерського, фінансового та ін.). Це повинно відбуватися, перш за все, на зосередженні на цифровізації (e-документообіг, хмарні рішення), впровадженні міжнародних стандартів (МСФЗ), розвитку управлінського обліку для прийняття рішень, інтеграції аналітики та штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування, а також на сталому розвитку. Питання сталого розвитку та реалізації його цілей вимагає також нових підходів до обліку фінансових показників, забезпечуючи прозорість та ефективність в умовах сучасних викликів (військової агресії) через що, посилюється роль первинних документів та звітності про реальність господарських операцій.

**Метою** даної наукової статті є теоретичне підґрунтя здійснення фінансового обліку на засадах соціальної відповідальності суб'єктів господарювання.

**Методи дослідження.** Дане дослідження здійснено на основі запровадження таких методів, як: аналізу і синтезу, класифікації та аналогії, порівняльного методу, методів емпіричного дослідження та методу наукового пізнання. Також використані матеріали наукових публікацій та досліджень, власні наукові розробки.

**Отримані результати** полягають у визначенні ключових напрямів наукових досліджень у сфері соціальної відповідальності у фінансовому обліку. Одночасно здійснено розгляд новітніх змін у господарській діяльності та обліковій політиці суб'єктів господарювання. Обґрунтовано сучасні підходи в бухгалтерському та фінансовому обліку та деякі аспекти ведення фінансового обліку на засадах соціальної відповідальності. Досліджено сучасні технології в обліку суб'єктів господарювання та підходи до ведення бухгалтерського та фінансового обліку.

**Практична цінність роботи.** Отримані результати у ході дослідження можуть бути корисними для студентів, науковців, аспірантів, регіональних та місцевих органів влади, а також використані для розробки освітніх програм.

**Висновки.** У роботі розглянуті питання ведення обліку на засадах соціальної відповідальності, як добровільне (або частково регульоване) розширення обов'язкового бухгалтерського обліку, спрямоване на прозорість та сталий розвиток. На ряду з цим, були досліджені сучасні технології в обліку суб'єктів господарювання як цифрові інструменти, що автоматизують процеси та підвищують ефективність.

**Ключові слова:** фінансовий облік, соціальна відповідальність, новітні підходи та новітні технології в обліку суб'єктів господарювання.

UDC 336.225.3:316.4

**Iryna TOPALOVA,**

doctor of economics, associate professor,

Acting head of the department of accounting and taxation

Odessa agrarian and ecological university, Odessa, Ukraine

ORCID 0000-0001-7845-6612

email: [djesi@te.net.ua](mailto:djesi@te.net.ua)

**Andrii NAIDA,**

PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID 0000-0002-6371-1382

email: [andrew.od2017@gmail.com](mailto:andrew.od2017@gmail.com)

## NEW APPROACHES TO FINANCIAL ACCOUNTING BASED ON SOCIAL RESPONSIBILITY

### *Abstract*

**Relevance.** Modern conditions for the further development of business entities of the regional economic system should be based on the latest approaches to the implementation of economic activity itself and its accounting (accounting, financial, etc.). This should happen, first of all, by focusing on digitalization (e-document management, cloud solutions), the implementation of international standards (IFRS), the development of management accounting for decision-making, the integration of analytics and artificial intelligence (AI) for forecasting, as well as sustainable development. The issue of sustainable development and the implementation of its goals also requires new approaches to accounting for financial indicators, ensuring transparency and efficiency in the face of modern challenges (military aggression), which strengthens the role of primary documents and reporting on the reality of economic transactions.

**The purpose** of this scientific article is to provide a theoretical basis for implementing financial accounting on the principles of social responsibility of business entities.

**Research methods.** This study was carried out on the basis of the introduction of such methods as: analysis and synthesis, classification and analogy, comparative method, empirical research

*methods and the method of scientific knowledge. Materials from scientific publications and research, own scientific developments were also used.*

*The results obtained consist in identifying key areas of scientific research in the field of social responsibility in financial accounting. At the same time, the latest changes in economic activity and accounting policies of business entities were considered. Modern approaches in accounting and financial accounting and some aspects of financial accounting on the basis of social responsibility are substantiated. Modern technologies in accounting of business entities and approaches to accounting and financial accounting are investigated.*

*Practical value of the work. The results obtained during the study can be useful for students, scientists, postgraduates, regional and local authorities, and can also be used to develop educational programs.*

*Conclusions: Socially responsible accounting is a voluntary (or partially regulated) extension of mandatory accounting aimed at transparency and sustainable development. The paper investigated modern technologies in accounting of business entities as digital tools that automate processes and increase efficiency.*

*Keywords: financial accounting, social responsibility, new approaches and new technologies in accounting of business entities.*

**Вступ.** Ведення господарської діяльності та її відображення за стандартами фінансового обліку необхідно будувати на засадах соціальної відповідальності (КСВ). Можна зазначити, що це означає інтеграцію етичних, соціальних та екологічних аспектів у фінансову звітність та процеси, які виходять за межі суто фінансових показників задля відображення впливу суб'єктів господарювання на стейкхолдерів та довкілля, що реалізується через спеціальні звіти (ESG), надання фінансової інформації та відповідальне управління ресурсами, а також дотримання законів про облік, що є обов'язковим для всіх платників податків.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасними авторами, які досліджували питання соціальної відповідальності ведення господарської діяльності є: Дж. Елкінгтон, З. Галушка, Р. Аккаліа, А. Керолл, К. Фрімен, Б. Боуен, М. Портер, О. Грішанова, Ф. Котлер, А. Колот, В. Ковалевський, М. Кужелев, О. Солодковська, Ф. Комарницький, Н. Супрун, О. Давидова, Ю. Петрушенко, Н. Шміголь, М. Фрідмен.

Однак, недостатньо дослідженими залишаються питання використання новітніх технологій та новітніх підходів до фінансового обліку на засадах соціальної відповідальності.

Науковці у сфері соціальної відповідальності у фінансовому обліку зосереджуються на нефінансовій звітності, стандартизації (GRI, SASB, IFRS S1/S2, ISO 26000) та інтеграції даних соціальної відповідальності у фінансовий звіт. Причому, ключовими напрямками досліджень є [2-6]:

- інтегрована звітність (Integrated Reporting), яка полягає у об'єднанні фінансової та нефінансової інформації (екологічної, соціальної, управлінської) в єдиний звіт;

- ESG-інвестування, що базується на аналізі впливу факторів довкілля: соціальних (Social) та управлінських (Governance) на фінансові результати;
- стандартизація та регулювання полягає у розробці та впровадженні стандартів нефінансової звітності, таких як GRI (Global Reporting Initiative), SASB (Sustainability Accounting Standards Board), IFRS S1 (Загальні вимоги до розкриття інформації щодо сталості) та IFRS S2 (Розкриття інформації, пов'язаної із кліматом);
- соціальний облік, який засновано на вимірюванні, моніторингу та звітуванні про соціальні показники діяльності суб'єктів господарювання.

**Метою** даної наукової статті є теоретичне підґрунтя здійснення фінансового обліку на засадах соціальної відповідальності суб'єктів господарювання.

**Завданнями** даного дослідження є:

- визначення ключових напрямів наукових досліджень у сфері соціальної відповідальності у фінансовому обліку;
- розгляд новітніх змін у господарській діяльності та обліковій політиці суб'єктів господарювання;
- обґрунтування сучасних підходів в бухгалтерському та фінансовому обліку;
- обґрунтування аспектів ведення фінансового обліку на засадах соціальної відповідальності;
- дослідження сучасних технологій в обліку суб'єктів господарювання;
- розгляд підходів до ведення бухгалтерського та фінансового обліку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ведення фінансового обліку на засадах соціальної відповідальності (КСВ) на практиці означає декілька важливих аспектів [4-5]:

1. Розширення сфери обліку, під яким розуміються як традиційні фінансові показники (прибуток, активи), так і облік, який включає інформацію про соціальний капітал, екологічний слід, етичні практики.
2. Інтеграція стандартів побудована на використанні міжнародних стандартів нефінансової звітності (GRI, SASB, TCFD) для стандартизації даних та інформацій щодо господарських операцій усіх суб'єктів.
3. **Обов'язковість**, хоча повна КСВ-звітність не завжди є обов'язковою, базовий фінансовий облік (згідно із Законом України) є обов'язковим для всіх суб'єктів господарювання, а відповідальність за нього несе керівництво.

В цілому, питання соціальної відповідальності ведення бізнесу, господарської діяльності та обліку засновано на розкритті інформації та даних про: екологію (викиди, споживання ресурсів, управління відходами); соціум (умови праці, безпека, різноманітність, вплив на громади); управління (структура управління, етичні норми, боротьба з корупцією).

Метою соціальної відповідальності господарської діяльності та обліку у господарській діяльності є забезпечення повної, правдивої, неупередженої та

актуальної інформацію про фінансовий стан, діяльність та її соціально-екологічний вплив для зацікавлених сторін (інвесторів, клієнтів, суспільство).

Наприклад, традиційний фінансовий облік (згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність») створює основу, а саме формує документацію, звіти, рахунки, баланс, звітність. А, саме КСВ-облік розширює ці рамки, додаючи нові виміри та показники, щоб створити цілісну картину діяльності суб'єкта господарювання.

Однак, новітні підходи в діяльності та обліку вимагають від суб'єктів господарювання перехід до сучасних технологій. Основні з них наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**Сучасні технології обліку суб'єктів господарювання\***

| Технологія                                | Опис технології   |
|---|---|
| Цифрова трансформація                     | Потребує широкого використання електронних первинних документів (е-ТТН, е-акти), хмарних сервісів для обліку (like, 1С, SAP), автоматизації бізнес-процесів                   |
| Управлінський облік                       | Фокус не лише на звітності (бюджетування, центри відповідальності, контролінг), а на інформації для прийняття рішень  |
| ESG-принципи                              | Полягають в обліку екологічних, соціальних та управлінських факторів, що стає важливим для інвесторів та стейкхолдерів  |
| Гнучкість та адаптивність                 | Господарські процеси, проекти та ресурси здійснюється завдяки використанню agile-підходів до управління   |
| Аналітика                                 | Працює у сфері прогнозу аналітики, машинного навчання для виявлення шахрайства, оптимізації запасів, прогнозування продажів   |
| ІІІ та машинне навчання                   | Враховує автоматизацію звірки рахунків, виявлення шахрайства та аномалій, прогнозування фінансових показників, розумні чат-боти для підтримки.                                |
| Блокчейн                                  | Засновано на підвищенні безпеки та незмінності облікових записів, спрощенні аудиту та звітності через розподілену базу даних, автоматизацію розрахунків через старт-контракти |
| Хмарні технології                         | Використовують доступ до облікових система з будь-якого місця, масштабованість та зниження витрат на ІТ-інфраструктуру, спільну роботу в реальному часі                       |
| Інтернет речей                            | Дозволяє здійснювати автоматичний збір даних про активи (склад, транспорт), точний контроль виробничих процесів в реальному часі  |
| Роботизовано автоматизація процесів (RPA) | Полягає у автоматизації рутинних повсякденних завдань (введення даних, генерація стандартних звітів)  |
| Великі дані (Big data) та аналітика       | Залучає глибокий аналіз фінансових потоків для стратегічних цілей, персоналізацію фінансових пропозицій   |
| Програмне забезпечення                    | Використання сучасних ERP-систем (Enterprise Resource Planning), спеціалізованих програм (1С: Бухгалтерія та їх аналоги)  |

\*Джерело: складено автором на основі [7, 8]

Можна стверджувати, що зазначені у табл. 1 сучасні технології в обліку суб'єктів господарювання є цифровими інструментами, які автоматизують процеси та підвищують ефективність. До них належать: Штучний інтелект (AI) та машинне навчання для аналізу, Блокчейн для прозорості транзакцій, Інтернет речей (IoT), Хмарні технології, Програми автоматизації (ERP, 1С), а також Big Data та Роботизація процесів (RPA). Вони використовуються у господарській діяльності саме задля швидкості, точності та глибинного аналізу фінансової інформації. При чому, вони перетворюють облік з функцій на стратегічний інструмент, що дозволяє отримувати миттєві, точні дані для управління господарським процесом та прийняття рішень.

Також, на ряду з новітніми технологіями слід зазначити і підходи, які змінюють сучасне бачення ведення бухгалтерського та фінансового обліку у суб'єктів господарювання. До таких підходів слід віднести такі [9]:

- МСФЗ (IFRS), прийняття міжнародних стандартів, що робить звітність порівнянною у світі;
- «Безпаперовий» облік, повна відмова від паперових первинних документів на користь електронних (е-документи), що прискорює процеси та зменшує витрати;
- єдиний інформаційний простір, інтеграція бухгалтерського, податкового та управлінського обліку в єдину систему;
- динамічний облік (Dynamic Accounting), перехід від статичних записів до постійного аналізу даних та моделей;
- облік цільового фінансування та грантів, посилення прозорості використання міжнародної допомоги та грантових коштів, що є критичним в умовах війни (відповідно до рахунку 482 та інших норм);
- посилення контролю первинки, особлива увага до достовірності та повноти первинних документів (акти, накладні) для податкових та аудиторських цілей, як це вимагає МФУ.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, ведення обліку на засадах соціальної відповідальності – це добровільно (або часткове регульоване) розширення обов'язкового бухгалтерського та фінансового обліку, що спрямовано на прозорість та сталий розвиток.

Сучасні технології в обліку суб'єктів господарювання є значними цифровими інструментами, які дозволяють автоматизувати усі бізнес-процеси та значно підвищують ефективність їх діяльності. До таких технологій у фінансовому обліку будемо відносити: штучний інтелект, машинне навчання для аналізу, Блокчейн для прозорості транзакцій, Інтернет речей для автоматичного збору даних, Хмарні технології для доступу та зберігання, Програми автоматизації (ERP, 1С), Big Data та роботизація процесів (RPA) для полегшення повсякденних операцій (забезпечення швидкості, точності та глибинного аналізу фінансової інформації). Зазначені технології здійснюють безпосередній вплив на

бухгалтерський та фінансовий облік, перетворюючи його з функцій запису та стратегічний інструмент, що дозволяє отримувати миттєві, точні дані для управління та прийняття рішень на засадах соціальної відповідальності ведення бізнесу. Ці питання дозволяють адаптуватись суб'єктам господарювання до викликів нашого часу, а саме: адаптуватись до законодавства воєнного часу, зберігати безперервність здійснення бізнес-операцій та обліку, забезпечувати достовірність даних попри військові ризики, розвивати прозорість та підзвітність.

### Список використаної літератури

1. Король С. Я. Теоретичні засади соціального обліку. *Облік та фінанси*. 2016. № 2(72). С. 29-34.
2. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.
3. Міжнародний стандарт ІСО 26000 Управління соціальною відповідальністю. URL: <http://www.iso.org/iso/catalogue>
4. Руденко О. В., Кондратюк О. М., Горєва А. С. Соціальна відповідальність бізнесу : сутність, обліковий аспект та нефінансова звітність. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8385>.
5. Покиньчерєда В. В. Соціальна відповідальність бізнесу : обліково-теоретичний аспект. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф.*, м. Вінниця, 08-09 квіт. 2020 р. Тернопіль : Крок, 2020. Т.1, ч.1. С. 262-265.
6. Чижевська Л. В. Поява та розвиток соціально орієнтованого обліку. *Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти: матеріали I Міжнародної наук.-практич. конф.*, 24—25 трав. 2007 р. URL: [http://www.confcontact.com/2007may/+1\\_chizhev.php](http://www.confcontact.com/2007may/+1_chizhev.php).
7. Бухгалтерський облік і аудит за допомогою технологій блокчейн і штучного інтелекту. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2021. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1467089522000501#ab005>.
8. ШІ та блокчейн : поєднання технологій для інновацій. *BloxBytes*. 2023. <https://www.linkedin.com/pulse/ai-blockchaincombining-technologies-innovation-bloxbytes>.
9. Головіна Д., Карпенко О., Плікус І. Міжнародна конвергенція фінансового звітування. *Соціальна економіка*. 2022. №63. С. 83-93. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-08>.

## References

1. Korol, S. Ya. (2016). Theoretical Grounds of Social Account. *Oblik i finansy*, 2(72), 29-34 [in Ukrainian].
2. Kotler, F. (2005). *Corporate social responsibility. How to do as many as possible the good for your company and society*. Kyiv: Standart [in Ukrainian].
3. International standard of ISO of a 26000 «Management social responsibility» [www.iso.org/iso/catalogue](http://www.iso.org/iso/catalogue) (Accessed 14 September 2016) [in Ukrainian].
4. Rudenko, O., Kondratiuk, O. & Horieva, A. (2020). Business social responsibility: essence, accounting aspect and non-financial statements. *Efektivna ekonomika*, 11 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8385> (Accessed 11 Oct 2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.102 [in Ukrainian].
5. Pokynchereda, V. V. (2020). Corporate social responsibility: accounting and theoretical aspect. *Prospects for the development of the financial and economic space of Ukraine* (p. 262-265). Ternopil: West Ukrainian National University [in Ukrainian].
6. Chyzhevska L. V. (2007). The emergence and development of socially oriented accounting. *The quality of economic development: global and local aspects* [http://www.confcontact.com/2007may/+1\\_chizhev.php](http://www.confcontact.com/2007may/+1_chizhev.php) [in Ukrainian].
7. Accounting and auditing using blockchain and artificial intelligence technologies. (2021). *International Journal of Accounting Information Systems* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1467089522000501#ab005> [in Ukrainian].
8. AI and blockchain: combining technologies for innovation. (2023). Blox-Bytes. <https://www.linkedin.com/pulse/ai-blockchaincombining-technologies-innovation-bloxbytes> [in Ukrainian].
9. Holovina, D., Karpenko, O., & Plikus, I. (2022). International convergence of financial reporting. *Sotsial'na ekonomika*, 63, 83-93. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-08> [in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 02.09.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 13.11.2025**

**Дата публікації: 30.12.2025**

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Zamlynskyi V. A., Kurinna O. V.</b><br>FINANCIAL TRANSPARENCY, ACCOUNTING & ESG STANDARDS AS<br>FACTORS IN SHAPING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF UKRAINE'S<br>ECONOMY ..... | 3   |
| <b>Євтушок О. В., Харченко Р. О.</b><br>РОЛЬ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ СУЧАСНОГО<br>ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ .....             | 17  |
| <b>Калюжна М. М., Гнатьєва Т. М., Яцентюк В. В.</b><br>СУЧАСНИЙ СТАН І ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО<br>ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В АГРОБІЗНЕСІ.....                    | 29  |
| <b>Князєва О. А., Голинський О. О.</b><br>СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК<br>СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....                      | 39  |
| <b>Лівінський А. І., Трачевський Є. С.</b><br>АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ<br>ДО ВИКЛИКІВ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ.....                                 | 49  |
| <b>Лівінський Г. А., Осик С. В.</b><br>МЕТОДИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МІСТОБУДУВАННІ ТА ЇХ<br>ВНЕСОК У СТАЛІЙ РОЗВИТОК ОДЕСИ.....  | 61  |
| <b>Грекова Т. М.</b><br>СИНЕРГІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ<br>ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ<br>ПОСЛУГ.....                    | 74  |
| <b>Найда І. С., Макарова Т. О.</b><br>РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДВИЩЕННІ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТАРТАПІВ.....   | 88  |
| <b>Резнік Н. П.</b><br>ЛОГІСТИЧНИЙ ФРОНТ: ВЗАЄМОДІЯ ВІЙСЬКОВОЇ<br>ТА АГРАРНОЇ СФЕР УКРАЇНИ.....   | 100 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Телічко Н. А., Ярим А. Г., Юськов П. В., Гайчук М. І.</b><br>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ТА<br>ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ<br>АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА..... | 113 |
| <b>Топалова І. А., Найда А. В.</b><br>НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ НА ЗАСАДАХ<br>СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....  | 129 |