



ECONOMICS, MANAGEMENT AND SOCIOLOGY: CURRENT PROBLEMS AND WAYS OF THEIR DEVELOPMENT

Collective monograph

ISBN 979-8-89692-718-1

DOI 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.2

BOSTON(USA)-2025

ISBN – 979-8-89692-718-1

DOI – 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.2

*Economics, management and
sociology: current problems and ways
of their development*

Collective monograph

Boston 2025

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN – 979-8-89692-718-1

DOI – 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.2

Authors – Ярмолук О., Breus S., Siruk O., Denysenko M., Balymov O., Prytula Ye.,
Panchenko O., Didkovska L., Кушнір С.О., Аношина С.С., Сухоставець А.,
Малік Л., Samoshkina I., Квасницька Р., Семряга Б., Кирчата І.М., Серих Д.С.,
Bokhan A., Dudnyk O., Iukhno A., Smolinska N., Grybyk I., Вуйченко М.,
Мороз Л.І., Burlitska O., Sholomeichuk S., Reshmidilova S., Bondarenko D.

REVIEWER

Kvasnytska Raisa – Doctor of Economics, Professor of Finance, Banking and
Insurance, Khmelnytskyi National University

Dovgal Olena – Dr.Sc. of Economics, Professor (Full), Professor of the Department
of International Economic Relations of V.N.Karazin Kharkiv National University.

Breus Svitlana – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the
Department of Management and Marketing, European University.

Slavkova Olena – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public
Administration and Administration of Sumy National Agrarian University

Yavorska Oksana – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of
the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Faculty of cultural and
creative industries Kyiv National University of Technologies and Design.

Marina Klimchuk - Doctor of Economics, Department of Organization and
Management of Construction Industry, Kyiv National University of Building and
Architecture.

Published by Primedia eLaunch

<https://primediaelaunch.com/>

Text Copyright © 2025 by the International Science Group(isg-konf.com) and authors.

Illustrations © 2025 by the International Science Group and authors.

Cover design: International Science Group(isg-konf.com). ©

Cover art: International Science Group(isg-konf.com). ©

All rights reserved. Printed in the United States of America. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted, in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. The content and reliability of the articles are the responsibility of the authors. When using and borrowing materials reference to the publication is required.

The collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe and Ukraine. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science.

The recommended citation for this publication is:

Economics, management and sociology: current problems and ways of their development: collective monograph / Breus S., Siruk O. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2025. 256 p. Available at : DOI – 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.2

TABLE OF CONTENTS

1.	ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT	
1.1	Ярмолюк О.¹ УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ¹ Кафедра бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Поліський національний університет	7
2.	ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY	
2.1	Breus S.¹, Siruk O.² THEORIES AND PRINCIPLES OF BUSINESS DIGITALIZATION IN THE CONTEXT OF DEVELOPING COMPETITIVE ADVANTAGES OF BUSINESS ENTITIES IN THE TRADE SECTOR ¹ Department of Management and Marketing, European University ² Department of Economics, Finance and Accounting, European University	31
2.2	Denysenko M.¹, Breus S.², Balymov O.³, Prytula Ye.³, Panchenko O.¹ DIGITALIZATION OF THE CONSTRUCTION SECTOR IN THE CONTEXT OF DEVELOPING THE RENTAL HOUSING MARKET THROUGH FINANCIAL LEASING MECHANISMS ¹ Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University ² Department of Management and Marketing, European University ³ Department of Economics, Finance and Accounting, European University	38
3.	ECONOMICS OF ECONOMIC SECTORS	
3.1	Didkovska L.¹ RATIONAL WATER USE IN AGRICULTURE AS A PREREQUISITE FOR FOOD SECURITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: GLOBAL LESSONS FOR UKRAINE ¹ Department of the Forms and Methods of Management in the Agro-Food Complex, Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine	45
3.2	Кушнір С.О.¹, Аношіна С.С.² ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ ТА ПОВОЄННІ ПЕРСПЕКТИВИ ¹ кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, Україна ² Запорізький національний університет, Запоріжжя, Україна	54

4.	ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT	
4.1	Сухоставець А.¹, Малік Л.² СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ¹ Сумський національний аграрний університет ² ННЦ ІАЕ	64
5.	FINANCE, BANKING AND INSURANCE	
5.1	Samoshkina I.¹ ENVIRONMENTAL INSURANCE IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES ¹ Department of Finance, Banking and Insurance, Sumy National Agrarian University	85
5.2	Квасницька Р.¹, Семряга Б.¹ ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ РЕАЛІЇ НАДАННЯ ДЕПОЗИТАРНИХ ПОСЛУГ БАНКАМИ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ ¹ Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, Хмельницький національний університет, Україна	105
6.	INNOVATIVE ECONOMY	
6.1	Кирчата І.М.¹, Серих Д.С.¹ ЕКОНОМІЧНЕ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ПОСТРАЖДАЛИХ ТЕРИТОРІЙ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД ¹ Харківський національний автомобільно-дорожній університет	138
7.	INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS	
7.1	Bokhan A.¹ THE DIPLOMATIC LANDSCAPE OF ECONOMIC COMMUNICATIONS ¹ Department of World Economy, Faculty of International Trade and Law, State University of Trade and economics, Kyiv, Ukraine	150
8.	MANAGEMENT	
8.1	Breus S.¹, Denysenko M.², Dudnyk O.¹ MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD AND DURING THE ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE ¹ Department of Management and Marketing, European University ² Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University	159

8.2	Iukhno A. ¹ ECOLOGICAL, ECONOMIC AND ZONAL MANAGEMENT OF LAND RESOURCES ¹ Department of Highway Design, Geodesy and Land Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ukraine	166
8.3	Smolinska N. ¹ , Grybyk I. ¹ THE ROLE OF A LEADER IN SHAPING A CREATIVE ENVIRONMENT AND DEVELOPING INNOVATION MANAGEMENT ¹ Department of Organisational Management, Lviv Polytechnic National University	187
8.4	Вуйченко М. ¹ ПРОБЛЕМА ДІАГНОСТИКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІЙНИ ¹ кафедра менеджменту, Уманський національний університет, м. Умань, Україна	197
8.5	Мороз Л.І. ¹ КРЕАТИВНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ¹ кафедра менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна	205
9.	MARKETING	
9.1	Burlitska O. ¹ , Sholomeichuk S. ¹ THE ESSENCE OF INTANGIBLE ASSETS IN THE ENTERPRISE MARKETING SYSTEM ¹ Department of Industrial Marketing, Ternopil Ivan Puluj National Technical University	213
9.2	Reshmidilova S. ¹ , Bondarenko D. ¹ MARKETING OF SERVICES IN THE CONDITIONS OF COMPETITIVE CHANGES IN TARGET MARKETS ¹ Department of Marketing, Khmelnytskyi National University	223
	REFERENCES	233

SECTION 1. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

DOI: 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.2.1.1

1.1 Управлінський аспект облікової політики підприємства

Складні соціально-економічні умови вимагають активізації та розвитку усіх функцій управління, зокрема – бухгалтерського обліку, який шляхом формування відповідного інформаційного забезпечення створює передумови для розробки та реалізації ефективних управлінських рішень. Наближення вітчизняної облікової системи до міжнародних норм та стандартів зумовило кардинальні зміни у концептуальних підходах до організації бухгалтерського обліку. Перехід від закріпленого державою інструктивного порядку ведення обліку до самостійного вибору підприємствами альтернативних бухгалтерських моделей значно розширив можливості для задоволення внутрішніх управлінських потреб та забезпечення якісною інформацією зовнішніх користувачів. Зростання автономії господарських одиниць виявилось у праві формувати власну облікову політику, що дає змогу управлінському персоналу ефективніше використовувати економічний потенціал підприємства та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому економічному середовищі.

Попри постійну увагу вітчизняних науковців до теоретичних і практичних аспектів формування облікової політики, питання щодо її оптимальної структури та глибинного впливу на кінцеві результати діяльності підприємства залишаються актуальними. Особливої уваги потребує чітке визначення ролі та місця облікової політики в інтегрованій системі управління суб'єктом господарювання.

Належним чином вибудована організація бухгалтерського обліку є базисом для подальшої правомірної діяльності підприємства. Норма, що закріплює «обов'язковість» ведення бухгалтерського обліку з моменту реєстрації підприємства, визначена Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1, ст. 8 п.1]. Цим же правовим документом

встановлені «свободи» щодо самостійного вибору форми організації обліку та затвердження облікової політики підприємства [1, ст. 8 п.4, п.5].

Окрім норм зазначеного Закону в Україні діє ціла низка нормативно-правових актів, що регламентують порядок формування облікової політики підприємства (рис. 1).

РІВНІ	НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
<u>ТЕОРЕТИЧНИЙ</u>	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», Податковий кодекс України
I. Закони	
II. Стандарти	НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»; НП(С)БО 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах»; НП(С)БО 7 «Основні засоби»; НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи»; НП(С)БО 9 «Запаси»; НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість»; НП(С)БО 11 «Зобов'язання»; НП(С)БО 12 «Фінансові інвестиції»; НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти»; НП(С)БО 15 «Дохід»; НП(С)БО 16 «Витрати»; НП(С)БО 18 «Будівельні контракти»; НП(С)БО 30 «Біологічні активи»; НП(С)БО 31 «Фінансові витрати» тощо.
<u>МЕТОДИЧНИЙ РІВЕНЬ</u>	• План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій та інструкція щодо його застосування; • Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства; • Листи Міністерства фінансів України «Про облікову політику», «Про суттєвість у бухгалтерському обліку і звітності»; • Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку різних об'єктів обліку (основних засобів, нематеріальних активів, біологічних активів, запасів, фінансових витрат, з формування собівартості у промисловості, торгівлі, будівництві, сільському господарстві, транспорті тощо).
<u>УПРАВЛІНСЬКИЙ РІВЕНЬ</u>	Положення про організацію бухгалтерського обліку, Наказ про облікову політику та додатки до нього
IV. Управлінські організаційні документи	

Рис. 1. Рівні нормативно-правового регулювання організації бухгалтерського обліку в Україні

Джерело: узагальнено автором.

Зазначимо, що українським законодавством облікова політика визначена як «сукупність принципів, методів і процедур, які використовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності» [1, ст. 1].

За міжнародними стандартами облікові політики визнані «конкретними принципами, основами, домовленостями, правилами та практиками, застосованими суб'єктом господарювання при складанні та поданні фінансової звітності» [2, п. 5]. При цьому, обираючи політику, управлінський персонал має дотримуватись норм міжнародних стандартів, у разі відсутності належних МСФЗ – формувати власні судження на базі інших діючих новітніх стандартів та Концептуальної основи фінансової звітності. Отже, за міжнародними та вітчизняними нормами при обранні облікової політики неодмінною умовою є накопичення управлінським персоналом доречної, достовірної, повної і неупередженої інформації для складання фінансової звітності підприємства, яка повинна об'єктивно відображати економічну сутність проведених на підприємстві операцій. Окрім того, управлінському персоналу відведена важлива функція – формувати власне судження щодо вибору конкретної облікової категорії. Для керівництва це практично означає вміти аналізувати, співставляти економічні наслідки та здійснювати стратегічний прогноз розвитку підприємства за обраними елементами облікової політики.

Обрана облікова політика підтверджує обраний варіант ведення обліку серед альтернативних. Завдяки професійному судженню управлінці спроможні не лише обирати один або декілька способів ведення обліку з дозволених стандартами, але й розробляти власні методики, якщо чинні норми не регулюють конкретну господарську операцію. Такий підхід дозволяє знайти оптимальне управлінське рішення для конкретної господарської операції, забезпечити максимальну достовірність та релевантність фінансової звітності, адаптуючи її до унікальних умов діяльності підприємства та його стратегічних цілей.

Водночас, деякі українські науковці ставлять під сумнів можливість застосування вільно вибудованої облікової системи. Наприклад, І. Рузмайкіна [3]

стверджує, що вітчизняна облікова політика підпорядкована узгодженню облікової поведінки суб'єкта чинним регламентам, тож початково не зорієнтована на розвиток обліку в інтересах системи управління та пошук ефективних форм організації облікового персоналу, оскільки лише впорядковує традиційну систему обліку і не передбачає суттєвих змін у цілісній системі управління.

Зазначене твердження пов'язано з тим, що національні норми є достатньо жорсткими щодо відхилення від законодавства, у той же час як міжнародна облікова система у певних випадках допускає припинення застосування стандартів, насамперед, якщо додержання положень стандартів може призвести до викривлення інформації у фінансовій звітності та введення в оману її користувачів.

Для того, щоб підсилити чи спростувати те чи інше твердження, дослідимо, які концептуальні засади закладені в основу формування облікової політики та між якими альтернативами ведення обліку може обирати суб'єкт господарювання у вітчизняній системі обліку.

Розуміння економічної категорії досягається через її зміст, виражений у меті, принципах, функціях, об'єктах та методах. Тож розглянемо, які акценти роблять дослідники, визначаючи мету розробки або призначення облікової політики підприємства (табл. 1).

Таблиця 1.

Погляди науковців щодо мети облікової політики

Автор	Мета розробки (призначення) облікової політики
Давидов Г.М., Савченко В.М. ін. [4, С. 90]	Визначення «больових точок» у системі управління підприємством; узагальнення пов'язаних із ними проблемних питань, успішне вирішення яких передбачає обрання доцільних варіантів; сприяння досягненню цілей усіма підсистемами цілісної економічної системи – підприємства.
Косташ Т.В. [5, С. 251]	Створення комплексу взаємопов'язаних між собою документів, які забезпечують єдність методики при організації та веденні бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, підвищення якості та достовірності всіх видів звітності, надання оперативної та корисної інформації керівництву для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Продовження таблиці 1

Кулик В.А. [6, С. 59]	Створення оптимальної, узгодженої та впорядкованої основи для складання <i>достовірної звітності</i> й <i>прийняття на її основі ефективних економічних рішень</i> .
Лепетан І.М., Грішина І.О. [7, С. 140]	Для бухгалтерського обліку – облікова політика є певним <i>інструментом контролю</i> даного обліку на підприємстві; для управлінської мети – <i>прийняття керівництвом підприємства ефективних та аргументованих рішень</i> .
Нестеренко І., Ковалевська Н. [8, С. 192]	Досліджуючи цілі облікової політики, узагальнили різні підходи та виділили наступні їх напрями (за відсотковим співвідношенням опрацьованих літературних джерел): для складання <i>звітності</i> (42 %); для <i>ведення обліку</i> (38 %); для організації обліку (19 %); для <i>управління обліком</i> (9,5 %); для <i>системи управління</i> (9,5 %); формування <i>інформаційних ресурсів</i> для менеджерів (4,8 %).
Приходько І.П. [9, С. 74]	Мета – забезпечити одержання <i>достовірної інформації</i> про майновий і фінансовий стан підприємства, результати його діяльності, що є необхідним для всіх користувачів фінансової звітності з метою <i>прийняття відповідних рішень</i> ; основне призначення - <i>максимально адекватне відображення</i> діяльності підприємства, формування повної, <i>об'єктивної і достовірної інформації</i> про неї для <i>ефективного регулювання</i> цієї діяльності в інтересах бізнесу і зацікавлених осіб.
Фоміна О.В. [10, С. 275]	Мета для фінансового обліку і звітності – визначення та документальне фіксування <i>найбільш зручних</i> для конкретного підприємства <i>методів</i> фінансового обліку і на їх основі складання фінансової <i>звітності</i> ; для управлінського обліку – визначитися з існуючими, розробити необхідні та документально зафіксувати <i>найбільш зручні</i> для конкретного підприємства <i>методи обліку та управлінської звітності</i> .
Шевців Л.Ю., Мосолова Ю.О. [11, С. 263]	<i>Урегулювання правил</i> ведення бухгалтерського обліку та складання <i>фінансової звітності</i> за МСФЗ.
Ялигіна М.С., Осадча Г.Г. [12, С. 153]	1. Закріплення обраних <i>способів ведення управлінського обліку</i> . 2. <i>Регулювання</i> максимально можливої кількості <i>елементів організації управлінського обліку</i> , включаючи організацію документообігу, роботи фінансової служби, організацію горизонтальної (з іншими структурними підрозділами) і вертикальної (з керівними органами та персоналом) взаємодії фінансової служби.

Джерело: узагальнено автором.

Як бачимо, переважна більшість науковців в основу мети облікової політики покладає зміст бухгалтерського обліку як функції управління –

формування достовірної інформації з метою складання звітності та прийняття ефективних управлінських рішень – виконання якої досягається через оптимально обрані способи та методи його ведення. Отже, можемо зазначити, що саме управлінський аспект превалює у меті формування облікової політики підприємства.

Щодо принципів, закладених в основу формування облікової політики, науковці також не мають єдиної думки. Здебільшого фахівці, спираючись на діюче законодавство, до специфічних принципів побудови облікової політики підприємства відносять базові принципи ведення обліку: повного висвітлення, автономності, послідовності, безперервності, нарахування та відповідності доходів і витрат, превалювання сутності над формою, єдиного грошового вимірника [1]. Це абсолютно слушний та справедливий підхід, оскільки обрана політика не може суперечити фундаментальним принципам ведення обліку та формування звітності. Проте закріплення принципів на законодавчому рівні не може означати їх вичерпність, до того ж ці принципи не обмежуються єдиним Законом «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», а базуються й на інших правилах, закріплених у міжнародних та національних стандартах.

Обґрунтовуючи мотиваційні та функціональні можливості обраної політики, сферу впливу та наслідки від її впровадження, обліковці значно розширюють спектр принципів, закладених у формування політики (рис. 2).

Так, група авторів додає до специфічних загальнонаукові принципи: системності; комплексності; наукової обґрунтованості; ефективності, плановірності та динамізму [14, 15, 16]; а також профілактики; «селекції»; сумісності особистих, регіональних та державних інтересів [15, 16], законності; єдності; адекватності [4, 13, 14].

У свою чергу І.П. Приходько та Г.Є. Павлова доповнюють вищеперерахований перелік принципами своєчасності, несуперечливості, раціональності [16, С. 181], А.С. Колесніченко – принципами суттєвості, професійного судження [14]; І.А. Герасимович додатково виділяє принцип прогнозності [13].

І. Нестеренко та Н. Ковалевська, розглядаючи облікову політику щодо природного капіталу, об'єднують десять принципів у чотири групи (всебічність подання інформації, цілеспрямованість, надійність, сучасність) [8], які задовольняють запити управлінського персоналу та стейкхолдерів, а також забезпечують їхню комунікацію через послідовно сформовану інформаційну систему.



 - спільно визначені принципи

Рис. 2. Принципи формування облікової політики

Джерело: узагальнено автором.

На підставі розглянутих підходів ми можемо вибудувати багаторівневу систему принципів, пов'язану з особливостями законодавчого регулювання облікової політики на різних стадіях та одночасно за векторами взаємодії зі стейкхолдерами у частині прийняття ефективних управлінських рішень (рис. 3).

Вважаємо, що загальні принципи, визначені основоположними законами ведення обліку в Україні та сплати податків, є теоретичним базисом формування облікової політики.

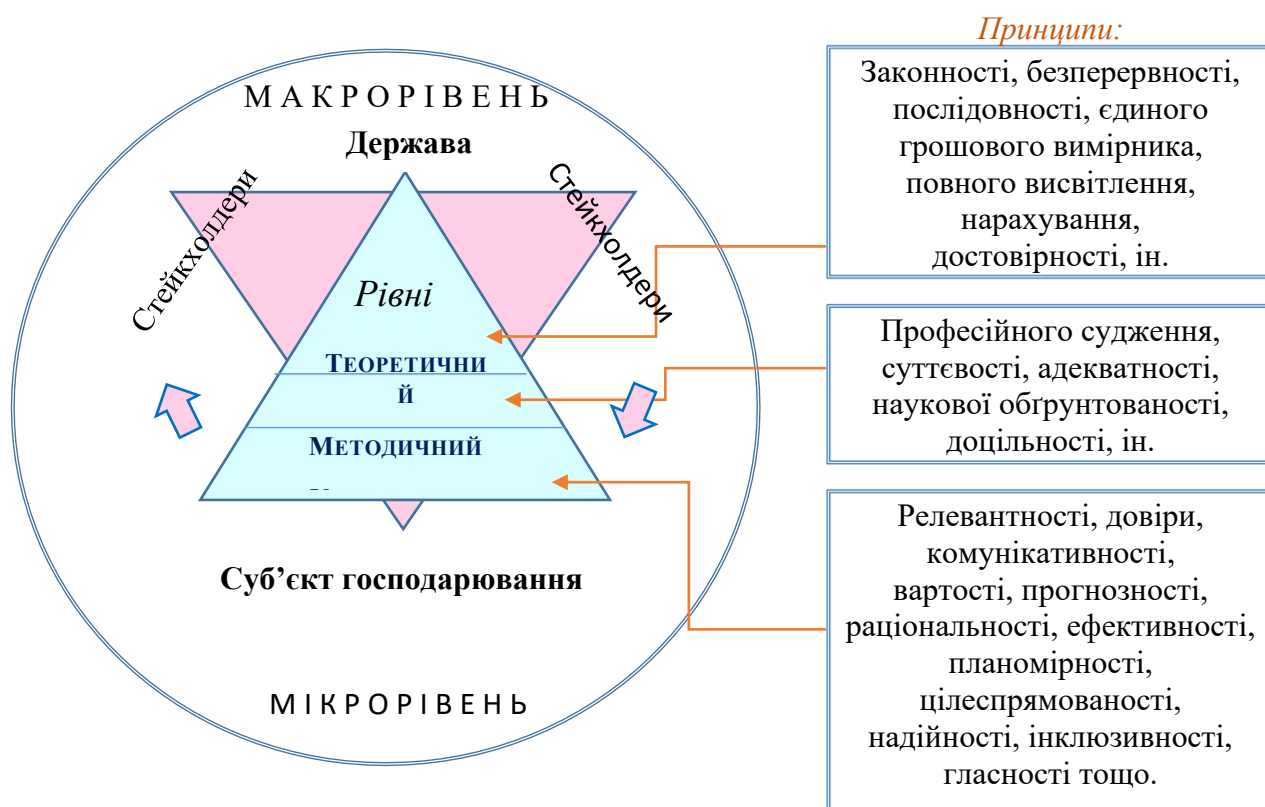


Рис. 3. Система принципів формування облікової політики підприємства (за рівнями законодавчого регулювання та векторами взаємодії зі стейкхолдерами)

Джерело: узагальнено автором.

До методичного рівня, що коригується суб'єктом господарювання, належать як загальнонаукові принципи та методи, так і принципи, що обґрунтовують професійний вибір обраної методики формування облікової інформації за кожним елементом облікової політики. Зокрема, це методи професійного судження (вибір способу або методу ведення обліку з альтернативних варіантів), суттєвості (оцінка впливу обраного методу на

фінансовий результат), адекватності (відповідність обраного способу напрямку діяльності суб'єкта) тощо.

Третій рівень пов'язаний із організаційно-технічним забезпеченням ведення обліку з метою налагодження інформаційних комунікативних зв'язків між господарською одиницею та іншими суб'єктами підприємництва, державними структурами, а також між центрами відповідальності самого підприємства. До ключових принципів цього рівня можна віднести Глобальні принципи управлінського обліку [17], розроблені Привілейованим інститутом управлінських бухгалтерів (CIMA) та Американським інститутом сертифікованих публічних бухгалтерів (AICPA), які є фундаментальними цінностями управлінського обліку, спрямованими на прийняття ефективних управлінських рішень: принцип впливу – комунікація є джерелом інформації, що має значний вплив (підкреслює важливість налагодження ефективного обміну інформацією для формування обґрунтованих рішень, здатних впливати на результати діяльності); принцип релевантності (система обліку повинна надавати лише своєчасні, точні та безпосередньо значущі дані для конкретних управлінських потреб); принцип вартості (даний принцип зосереджується на оцінці того, як різні рішення впливають на вартість, фінансовий стан та перспективи підприємства, сприяючи максимізації створюваної цінності); принцип довіри (розумне керування, що базується на етичності, прозорості та об'єктивності, вибудовує довіру до наданої інформації та прийнятих управлінських рішень).

Управлінський рівень формування облікової політики можна розширити низкою додаткових принципів, які розкривають організаційно-технічний аспект облікового забезпечення: ефективності та раціональності (визначають вплив організаційно-технічної складової на ефективність та результативність одержаної інформації, підкреслюючи необхідність оптимізації облікових процесів); прогнозності та планомірності (використання сучасних інструментів фінансового інжинірингу та обліково-інформаційного забезпечення, спрямування діяльності на досягнення стратегічних цілей перспективного

планування); цілеспрямованості (формування належної інформації на різних рівнях управління для прийняття обґрунтованих управлінських рішень); комунікативності (налагодження ефективних комунікативних зв'язків між стейкхолдерами та суб'єктом господарювання за допомогою різноманітних технічних прийомів та засобів); інклюзивності та гласності (формування інформації відповідно до запитів різних користувачів та її оприлюднення на вимогу громадськості в межах законодавчої ініціативи з обов'язковим дотриманням комерційної таємниці).

Розподіл зазначених рівнів хоча і є умовним, проте дає уявлення про сферу впливу обраної облікової політики на саме підприємство, стейкхолдерів, їх взаємодію між собою. Зазначені принципи у своїй сукупності створюють міцну основу для побудови облікової політики, яка не лише відповідає нормативним вимогам, а й забезпечує керівництво необхідними інструментами для навігації в сучасному бізнес-середовищі та активно сприяє ефективному управлінню та сталому розвитку підприємства.

Зазначимо, що вагому роль у формуванні облікової політики займає держава, як орган управління та стейкхолдер. Інститут держави є суб'єктом загальноекономічної інфраструктури та відповідає за правовий, політичний, економічний та соціальний устрій в країні. Проте для підприємства держава – це, насамперед, учасник інституціональної ринкової інфраструктури, що встановлює на макrorівні відповідно до обраної мети та стратегії економічної політики єдині норми та правила. За допомогою закріплених базових принципів державні органи захищають інтереси користувачів бухгалтерської звітності та гарантують доступ до достовірної фінансової інформації. Взаємодіючи безпосередньо із суб'єктом господарювання, державні структури набувають статусу контрагентів та/або виконують контрольні й фіскальні функції. Таким чином, держава має прямий чи опосередкований вплив на різні рівні формування облікової політики – макро- та мікрорівень.

Окрім державних органів користувачами фінансової інформації підприємства можуть бути інвестори, контрагенти, громадськість,

материнські/дочірні підприємства, менеджери, працівники та інші зацікавлені особи. Їхні інтереси в економічних результатах діяльності суб'єкта господарювання та комунікативні зв'язки повинні враховуватись підприємством при обранні альтернативних способів ведення обліку на методичному та управлінському (організаційно-технічному) рівнях.

Сформована мета, завдання та окреслені принципи формування облікової політики формують межі її впливу на всі аспекти діяльності підприємства та визначають функції, які вона реалізує для ефективного управління обліковою інформацією:

- нормативно-регулюючу функцію – забезпечує відповідність обліку чинному законодавству, національним та/або міжнародним стандартам бухгалтерського обліку, податковим нормам, встановлює внутрішні правила ведення обліку;
- інформаційну функцію – створює прозору інформаційну основу, яка забезпечує потреби стейкхолдерів та підвищує довіру до підприємства;
- контрольну функцію – забезпечує контроль за правильністю ведення обліку, використанням ресурсів, відповідністю господарських операцій внутрішнім і зовнішнім нормам;
- аналітичну функцію – створює умови для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства на основі стандартизованої та уніфікованої інформації;
- управлінську функцію – сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень шляхом надання релевантної та адаптованої інформації;
- оптимізаційну функцію – дозволяє обрати оптимальні методи обліку, що впливають на прибутковість, оподаткування, облік ризиків.

За світовою практикою суб'єкт господарювання може або обирати з альтернативних варіантів методів (способів) обліку, або ж самостійно розробляти власні підходи, забезпечуючи зовнішні та внутрішні потреби управління (рис. 4). Відтак, процес обрання елементів облікової політики

прив'язаний до діючого нормативного забезпечення та цілей оптимізації, які ставить перед собою суб'єкт господарювання.

Слід відмітити, що у вітчизняному законодавстві всебічно прописані альтернативні способи (методи) та процедури для потреб фінансового обліку (методрекомендації № 635, лист № 31-34000-10-5/27793), однак для управлінського, податкового та соціально-екологічного обліку такі норми не передбачені. Процедура закріплення та визнання особливостей ведення зазначених видів обліку залишається «на розсуд» керівництва підприємства.

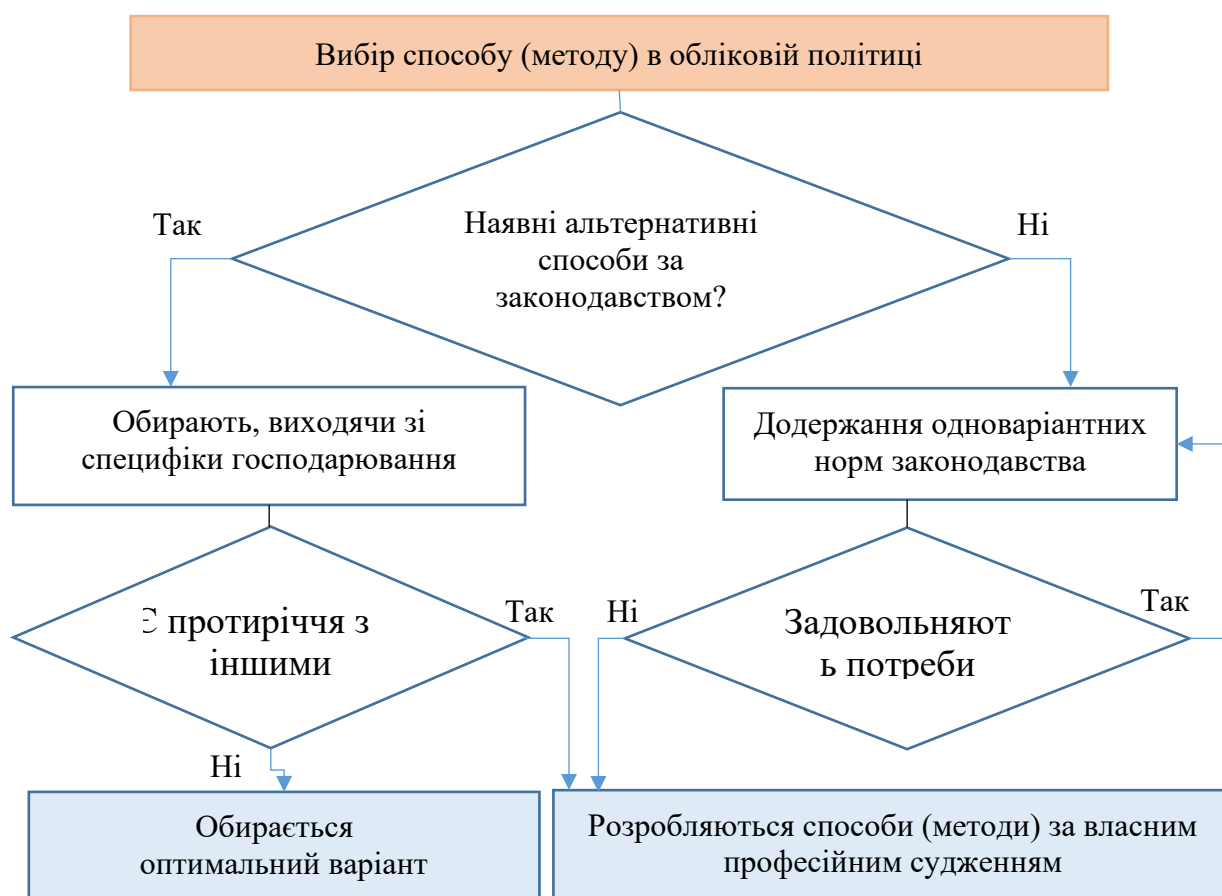


Рис. 4. Алгоритм обрання елементів облікової політики

Джерело: узагальнено автором.

Обрані методи облікової політики підприємства визначають загальний порядок формування, обробки та подання інформації у фінансовому обліку. Проте слід врахувати, що між фінансовим та іншими видами обліку –

управлінським, податковим та обліком сталого розвитку – існує двосторонній обмін інформацією. Цей зворотний зв'язок має бути інтегрований в облікову політику підприємства (рис. 5).

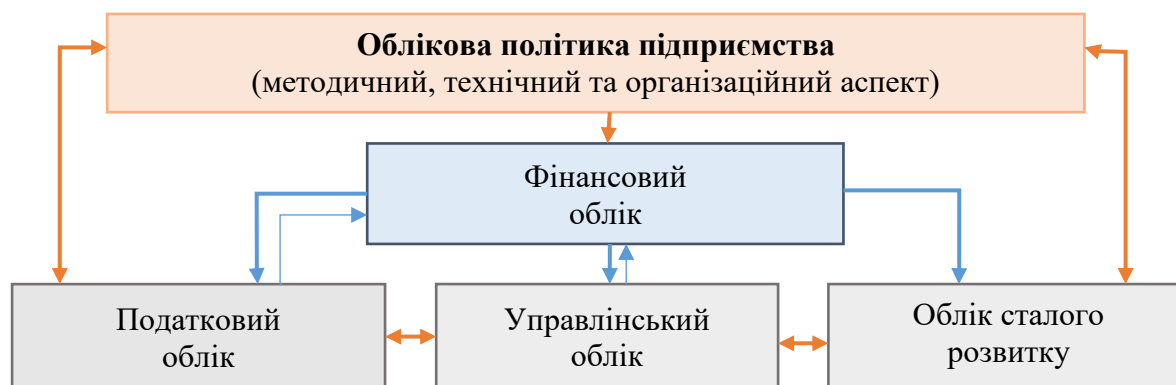


Рис. 5. Взаємозв'язок між видами обліку в обліковій політиці

Джерело: систематизовано автором.

Вважаємо, що розроблені положення облікової політики для цілей управлінського обліку, оподаткування та соціально-екологічного обліку (сталого розвитку) повинні бути складовою частиною загальної облікової політики підприємства, підпорядковуватись загальним принципам та обраним методам, забезпечуючи послідовність та порівнянність інформації на рівні підприємства. Однак їхні елементи мають деталізуватися на різних етапах формування та реалізації політики.

Регламентація управлінського обліку в межах облікової політики підприємства може бути реалізована за трьома основними сценаріями, кожен з яких має свої особливості та переваги:

1) інтегрований підхід – управлінський облік може бути регламентований у сукупності з іншими обраними методами облікової політики. Положення щодо управлінського обліку інтегруються безпосередньо у загальний наказ про облікову політику підприємства, доповнюючи або уточнюючи обрані методи ведення фінансового та податкового обліку, а також складання звітності. Такий підхід забезпечує єдність методології та спрощує процес документування;

2) виокремлення окремого розділу «Управлінський облік» в наказі про облікову політику підприємства. Цей спосіб дозволяє більш детально та систематизовано викласти всі аспекти управлінського обліку, відмежувавши їх від норм фінансового та податкового обліку, зберігаючи при цьому цілісність документа;

3) складання окремого самостійного документа – облікової політики для управлінського обліку. Цей підхід є найбільш гнучким і дозволяє максимально деталізувати норми та методи управлінського обліку, враховуючи специфічні потреби та особливості діяльності підприємства, а також забезпечуючи конфіденційність управлінської інформації.

Як показує досвід, підприємства найчастіше обирають перший спосіб регламентації управлінського обліку (інтегрований підхід). Однак, другий та третій способи – виокремлення окремого розділу або створення окремої облікової політики для управлінського обліку – виявляються ефективнішими. Це пояснюється тим, що при детальному описі конкретних норм ведення управлінського обліку фахівці ретельно досліджують запити різних категорій користувачів інформації та моделюють обліково-технічні процедури для забезпечення цих інформаційних потреб. Вони також прораховують кроки для уникнення неправомірного висвітлення облікових даних та можливих негативних наслідків від такого прояву на реалізацію управлінських рішень та адміністративно-правову дисципліну.

Отже, управлінський аспект облікової політики ми розглядаємо з двох ключових позицій:

по-перше, як цілісний елемент – потужний важіль управління господарською одиницею. Адже облікова політика виступає інструментом, що активно впливає на процеси прийняття рішень та досягнення стратегічних цілей;

по-друге, як складову частину загальної політики підприємства, тісно пов'язану з методикою ведення управлінського обліку. Вона деталізує підходи до збору, обробки та аналізу інформації, необхідної для ефективного внутрішнього контролю та прийняття управлінських рішень.

Управлінський облік тісно пов'язаний з підходами і правилами ведення суб'єктом господарювання фінансового обліку. Однак, його значення виходять за рамки простого накопичення звітних даних. Він є основоположним для інтеграції прогностичних та стратегічних показників, а також для ефективного бюджетування та контролю за використанням ресурсів.

Облікова політика для цілей управлінського обліку охоплює декілька основних компонентів (методичних та організаційно-технічних), які у сукупності створюють єдину систему накопичення управлінської інформації. Серед таких елементів можна виокремити: систему обліку витрат, у тому числі перелік і склад статей калькулювання виробничої собівартості продукції та обліку готової продукції, центри витрат та центри відповідальності; систему обліку доходів; планування фінансових потоків (бюджетування) та систему стратегічних показників; систему контролю та внутрішньої звітності; перелік форм первинних документів та реєстрів для збору управлінської інформації, структуру рахунків витрат, доходів та фінансових результатів, системи документообігу тощо (рис. 6).

Основні компоненти облікової політики для цілей управлінського обліку



Рис. 6. Компоненти облікової політики для цілей управлінського обліку

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, облікова політика для цілей управлінського обліку формує основу для аналізу результативності діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Правильне впровадження такої політики дозволить підприємствам оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики,

оптимізувати використання ресурсів і планувати стратегію розвитку на майбутнє.

Облікова політика перетворюється із суто технічного інструменту на стратегічний важіль управління – вона дозволяє не лише аналізувати минулі результати, а й формувати майбутні. Шляхом вибору певних методів оцінки, визнання доходів і витрат, а також капіталізації активів, підприємство може впливати на фінансові показники, розмір прибутку та податкове навантаження. Саме тому облікова політика стає активним інструментом, що дозволяє підприємству впливати на свої податкові зобов'язання та ефективно управляти фінансовими потоками в рамках правового поля.

Облікова політика відіграє ключову роль у формуванні податкової бази через вибір дозволених законодавством методів обліку. Цей вибір може суттєво впливати на фінансовий результат до оподаткування, а отже, і на суму податкових зобов'язань.

Серед елементів облікової політики, що впливають на періодичність списання витрат та формування прибутку, виділимо наступні методи: оцінку вибуття запасів, порядок їх уцінки; розподіл транспортно-заготівельних витрат; методи амортизації необоротних активів; вартісні критерії предметів, що зараховуються до складу малоцінних необоротних матеріальних активів; періодичність зарахування до складу нерозподіленого прибутку сум дооцінки необоротних активів; методи обчислення резерву сумнівних боргів; періодичність створення забезпечень майбутніх витрат та платежів; принципи трансфертного ціноутворення; порядок розподілу загальновиробничих витрат, ступеня завершеності робіт за будівельними контрактами; базу розподілу витрат за операціями з інструментами власного капіталу; порядок оцінки ступеня завершеності операцій з надання послуг; встановлення порога суттєвості для окремих об'єктів обліку тощо [18, с. 330].

І хоча науковці стверджують, що облікові методи у стратегічному плануванні не мають суттєвого впливу на кінцевий фінансовий результат, в умовах пришвидшеної інфляції ймовірний перерозподіл загальної суми витрат

на найближчу перспективу дає можливість суб'єктам господарювання тимчасово послаблювати податковий тиск (наприклад, шляхом встановлених методів амортизації необоротних активів або вибуття запасів) [18, с. 331].

Погоджуємось, що облікова політика безпосередньо не «регламентує» облік податків по відношенню до змін у податковому законодавстві, проте вона відіграє критичну роль в управлінні об'єктами оподаткування та податковими платежами через такі ключові аспекти:

- облікове підтвердження господарських операцій – належне документальне інформаційне забезпечення є основою для податкових розрахунків та перевірок;

- вплив на формування податкової бази – оскільки податковий облік базується на даних фінансового обліку (податок на прибуток є результатом розрахунку фінансового результату до оподаткування, який формується за стандартами бухгалтерського обліку), вибір конкретних облікових методів безпосередньо впливає на об'єкт оподаткування та розмір податкової бази. Так, методи амортизації, оцінки запасів, формування резервів – усе це, хоч і стосується фінансового обліку, має прямі податкові наслідки;

- забезпечення відповідності податковому законодавству – облікова політика має бути розроблена з урахуванням вимог облікового законодавства для цілей фінансової звітності, проте обрані облікові методи не повинні суперечити податковим нормам. Вона може містити посилання на ті положення Податкового кодексу, які вимагають специфічного обліку певних операцій, або дозволяють вибирати між різними варіантами. Таким чином, облікова політика забезпечує фінансову прозорість і часткову гармонізацію бухгалтерського і податкового обліку;

- визначення процедур та підходів для управління розбіжностями між бухгалтерським та податковим обліком, особливо для великих платників податку на прибуток, які зобов'язані коригувати фінансовий результат на податкові різниці;

- управління податковими ризиками – чітко визначена облікова політика допомагає мінімізувати податкові ризики. Якщо правила обліку зрозумілі та послідовні, то зменшується ймовірність помилок або неправильного тлумачення податкових норм, що може призвести до штрафів або донарахувань. Вона також служить доказовою базою для податкових органів під час перевірок, пояснюючи логіку застосованих облікових методів та їхній вплив на податковий облік;
- можливість податкового планування – облікова політика слугує інструментом податкового планування та оптимізації в межах чинного законодавства, дозволяючи підприємству обирати найбільш вигідний варіант з існуючих. Так, якщо податкове законодавство дозволяє кілька методів визнання витрат, підприємство може обрати той, що дозволить відстрочити сплату податків або зменшити їхній розмір у поточному періоді, не порушуючи при цьому бухгалтерські та податкові норми. Це елемент податкового планування, інтегрований в облікову практику.

Отже, формування облікової політики повинно відбуватись у тісному взаємозв'язку з податковим плануванням, щоб легально зменшити податкові зобов'язання та підвищити ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Якщо облікова політика є стратегічним інструментом, то її формування не може бути відірваним від податкового планування. Свідомий вибір певних облікових методів може безпосередньо впливати на розмір податкової бази і, як результат, на величину податкових зобов'язань. Таким чином, облікова політика стає не лише документом про те, «як обліковуємо», а про те, «як обліковуємо, щоб оптимізувати податки в рамках діючого законодавства».

В контексті зростаючого значення сталого розвитку та євроінтеграційних процесів приведення українськими підприємствами системи обліку та звітності у відповідність до європейських вимог набуває першочергового значення. Діюча Директива (ЄС) 2022/2464 (CSRD) вимагає від великих, малих та середніх підприємств, а також материнських компаній великих груп, включати до своїх звітів про управління окремого розділу про ESG-інформацію (Environmental, Social, Governance). У ньому повинна бути розкрита інформація про вплив

діяльності підприємства на фактори сталого розвитку та відображений зворотній вплив цих показників на економічну ефективність та фінансовий стан підприємства.

У жовтні 2024 року Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку [19]. Цей документ визначає ключові завдання для забезпечення формування українськими компаніями інформації про сталий розвиток на методологічних засадах країн ЄС. Впроваджені зміни стимулюють компанії до проактивного визначення методологій визнання, оцінки та розкриття ESG-інформації в рамках своїх облікових політик.

Інтеграція соціально-екологічного обліку в облікову політику підприємства вимагає не простого додавання нових розділів, а системного підходу. Облікова політика має стати інструментом реалізації обраної екологічної та соціальної політики підприємства. Тобто вона має перетворювати соціально-екологічну інформацію в облікові показники для відображення у фінансовій та управлінській звітності.

Таким чином, облікова політика підприємства повинна адаптуватися до нових інформаційних запитів, включаючи в себе елементи, що дозволяють ефективно відображати та управляти екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) аспектами діяльності. Серед елементів обліку сталого розвитку, які доцільно інтегрувати в облікову політику, можна виділити:

- методи визнання та оцінки екологічних активів та зобов'язань.

Облікова політика підприємства повинна деталізувати підходи до відображення екологічних активів (матеріальних та нематеріальних), включаючи методи їх оцінки, амортизації, переоцінки та визначення термінів корисного використання, з урахуванням специфіки природоохоронного призначення; регламентувати капітальні та поточні екологічні витрати, визначаючи їх склад, порядок капіталізації або списання, а також методи розподілу загальновиробничих екологічних витрат і виділення неопераційних статей. Крім того, облікова політика має встановлювати принципи обліку оборотних екологічних активів

(відходів, біологічних активів), класифікацію та оцінку екологічних зобов'язань, методи визнання доходів від природоохоронної діяльності та формування фінансових результатів від еко-операцій, включаючи порядок використання прибутку для сталого розвитку [20, С.79-82];

- облік соціальних витрат та інвестицій. Облікова політика має визначати та класифікувати соціальні витрати й інвестиції, включаючи витрати на охорону праці, соціальні програми для персоналу, благодійність та підтримку громад. Вона має встановлювати методи їхнього обліку, наприклад, визначати як витрати періоду чи капіталізацію, регламентувати обсяги й форми розкриття цієї інформації у фінансовій звітності, визначати взаємозв'язок із загальною стратегією сталого розвитку;

- ідентифікація та розкриття ESG-ризиків та можливостей. Облікова політика може визначати, як підприємство ідентифікує та оцінює ризики, пов'язані зі зміною клімату, браком ресурсів, соціальними конфліктами, порушеннями прав людини; яким чином зазначені ризики та можливості впливають на оцінку активів, зобов'язань, доходів та витрат у фінансовій звітності. Розкривати послідовність відображення нефінансової інформації у примітках до фінансової звітності або в окремих звітах зі сталого розвитку (показники ефективності (KPI) з ESG-сфери; політику управління ризиками сталого розвитку, цілі та досягнення у сфері сталого розвитку, інформацію про ланцюжок постачання та його соціальну/екологічну відповідальність, ін.).

- облік та розкриття інформації про корпоративне управління (Governance) – облік витрат, пов'язаних із забезпеченням прозорості, етичності, боротьбою з корупцією, функціонуванням ради директорів та незалежних аудиторів; посилення на корпоративні політики, що забезпечують етичне ведення бізнесу, що формує репутацію та довгострокову вартість компанії; забезпечення прозорості обліку з пов'язаними сторонами, що є ключовим аспектом належного управління;

- визначення методик розрахунку показників сталого розвитку (наприклад, викидів парникових газів, споживання води, рівня травматизму), а

також стандартів, які використовуються для підготовки звітності зі сталого розвитку (наприклад, GRI Standards, SASB Standards, TCFD рекомендації, ESRS, що є основою CSRD).

Інтеграція цих елементів в облікову політику дозволить підприємству не лише відповідати зростаючим нормативним вимогам, а й використовувати інформацію про сталий розвиток як стратегічний інструмент для прийняття рішень, управління ризиками та підвищення інвестиційної привабливості.

Таким чином, облікова політика опосередковано, а іноді й безпосередньо, визначатиме підходи до збору, обробки, аналізу та представлення нефінансової інформації, яка є критично важливою для ефективного корпоративного управління, формування репутації, залучення інвестицій та забезпечення довгострокової стійкості підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Виокремлення даних про ефективність виробничих процесів, якість продукції, задоволеність клієнтів, екологічний вплив або соціальну відповідальність дозволить створити більш повну картину діяльності підприємства, оцінити його успішність як з фінансової, так й з операційної та соціальної точок зору. Це особливо важливо в умовах зростаючого інтересу стейкхолдерів до нефінансової звітності та сталого розвитку.

Розглянемо більш детально, яким чином облікова політика підприємства впливає на нефінансові показники його діяльності:

1) вибір методів обліку впливає на достовірність та порівнянність нефінансових показників. Хоча прямих стандартів обліку для багатьох нефінансових показників не існує, базові принципи, закладені в обліковій політиці (наприклад, послідовність, обачність, превалювання сутності над формою), можуть бути застосовані для їх збору та агрегування. Це забезпечує надійність даних, які потім використовуються для розрахунку нефінансових індикаторів, таких як коефіцієнт інтенсивності викидів CO₂ або показник плинності кадрів;

2) облікова політика може передбачати механізми внутрішнього контролю за нефінансовими даними. Це охоплює процедури збору первинної

нефінансової інформації, її верифікації, внутрішнього аудиту та звірки. Наявність чітко визначених контрольних процедур, закріплених в обліковій політиці, підвищує довіру до нефінансової звітності як з боку внутрішніх користувачів (управління), так і зовнішніх (інвесторів, контрагентів, громадськості);

3) вплив на нефінансові показники відбувається через інтеграцію з фінансовими даними. Облікова політика може визначати порядок капіталізації витрат, пов'язаних з екологічними інвестиціями, соціальними програмами або розробкою інноваційних продуктів. Такий підхід дозволяє відобразити нефінансові зусилля підприємства в його фінансовій звітності, демонструючи інвестиції в сталий розвиток. Наприклад, витрати на навчання персоналу можуть розглядатися як інвестиції в людський капітал, що сприяє підвищенню продуктивності та лояльності, хоча прямі фінансові вигоди можуть проявитися не одразу;

4) облікова політика впливає на прийняття рішень щодо управління ризиками, пов'язаними з нефінансовими аспектами. Наприклад, якщо облікова політика передбачає регулярну оцінку та облік екологічних ризиків або ризиків, пов'язаних з дотриманням прав людини у ланцюгу постачання, це стимулює менеджмент до розробки відповідних стратегій пом'якшення та контролю;

5) облікова політика формує основу для бенчмаркінгу та порівняльного аналізу нефінансових показників. Чітко визначені методики дозволяють порівнювати власні результати з показниками конкурентів або галузевими стандартами, виявляти сильні та слабкі сторони у сферах екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління.

Отже, введення елементів обліку сталого розвитку до облікової політики підприємств України стає необхідною умовою їх успішного функціонування. Облікова політика слугує інструментом, що створює методологічну основу для ідентифікації та систематизації релевантних для підприємства фінансових та нефінансових показників, виходячи з його галузевої специфіки, стратегічних цілей та вимог стейкхолдерів. Відображення такої інформації у річній фінансовій

звітності та звітності зі сталого розвитку не лише відповідає зростаючим регуляторним вимогам, а й підвищує її прозорість, покращує управлінські рішення, залучає інвесторів та зміцнює репутацію, сприяючи довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності на світовому ринку.

Висновки. Управлінський аспект облікової політики набуває особливої актуальності в сучасних умовах. Він розглядає облікову політику не просто як сукупність регламентованих методів та правил, а як потужний стратегічний інструмент управління, що безпосередньо впливає на формування фінансових результатів (шляхом свідомого вибору методів оцінки активів, зобов'язань та витрат), оптимізацію податкового навантаження (через легальне використання податкових преференцій та варіантів обліку, дозволених законодавством), управління грошовими потоками (шляхом впливу на терміни визнання доходів та витрат, а також на амортизаційну політику), підвищення інвестиційної привабливості підприємства (завдяки прозорому та обґрунтованому відображенню фінансового стану та результатів діяльності) тощо.

Керівництво підприємства, формуючи облікову політику, отримує можливість свідомо обирати оптимальні варіанти відображення тих чи інших фактів господарської діяльності, що дозволяє досягати встановлених управлінських цілей та стратегічних завдань. Як результат, облікова політика не просто відображає економічну реальність, а активно її формує. У системі управління вона виконує інформаційну функцію (формуючи показники), регулюючу (встановлюючи внутрішні правила), контрольну (забезпечуючи моніторинг) та прогностичну (створюючи підґрунтя для майбутніх рішень).

Комплексне врахування цих управлінських аспектів дозволяє максимізувати корисність облікової інформації для ефективного стратегічного планування, прийняття оперативних управлінських рішень та гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища. Глибоке розуміння управлінського потенціалу облікової політики дає змогу керівництву підприємства не просто відповідати вимогам законодавства, а й активно використовувати її для всебічної оптимізації господарської діяльності.

SECTION 2. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

DOI: 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.2.2.1

2.1 Theories and principles of business digitalization in the context of developing competitive advantages of business entities in the trade sector

The full-scale war initiated by the Russian Federation has led to a radical shift in the trajectories of business development across all sectors, particularly in trade. This transformation has necessitated a fundamental reorientation of economic behaviour among enterprises, driven by disruptions in logistics, institutional constraints, security threats, and geo-economic factors. Consequently, new realities have compelled businesses to adapt and revise their strategic development plans.

Key shifts in business trajectories within the trade sector include:

1. Geographic reorientation of sales markets. Ukrainian enterprises have pivoted away from markets in certain CIS countries, primarily Russia and Belarus, toward more stable and open markets. Prioritized directions include:

- integration into EU markets, facilitated by duty-free access, simplified trade procedures, shared customs initiatives, and robust purchasing power;

- diversification toward markets in Southeast Asia, the Middle East, and North Africa, where demand for Ukrainian products, especially in the agricultural sector, is increasing;

- expanded participation in international exhibitions, trade missions, and B2B initiatives, often with support from the EU and other strategic partners.

2. Digitalization as a resilience vector. Enterprises have increasingly relied on e-commerce platforms, digital marketplaces, and online customer communication channels to enhance their resilience and market reach.

3. Investment in digital analytical tools. To remain competitive amid disrupted supply chains, companies implement demand analytics, supply chain management solutions, CRM systems, and ERP platforms. Adopting omnichannel models that merge physical and digital sales channels, commonly known as "phygital" models, has become particularly prominent.

4. Adaptation to changing consumer priorities. A marked shift toward domestically produced goods, driven by economic and patriotic considerations, has occurred. Consumers increasingly prioritize essential goods, local products, fair pricing, social responsibility, transparency, and certified production standards (e.g., ISO compliance).

5. Logistics transformations. Infrastructure destruction and port closures have restructured supply chains. As a result, logistical hubs have shifted to western regions and border cities such as Lviv, Uzhhorod, and Lutsk. The role of rail, road transport, and temporary border storage facilities has grown significantly.

6. Search for new business formats:

- formation of SME alliances and cooperatives to facilitate international market entry;
- expansion via franchising, white-label agreements, and export branding;
- development of high-value-added products to replace raw material and semi-finished goods exports.

Since the onset of the full-scale war, trade businesses in Ukraine have undergone transformative shifts characterized by geographic reorientation, digital acceleration, logistics innovation, changes in consumer behaviour, and increased focus on resilience and adaptability. Analytical tools are essential for designing and implementing integrated adaptation strategies that ensure sustainable development.

The Ansoff Matrix is a particularly effective strategic framework in the current environment. It aligns strategic business vectors with market conditions. This model offers a structured approach to strategic development by assessing growth opportunities through market penetration, product development, market expansion, and diversification, each contributing to creating competitive advantages.

The Ansoff Matrix enables enterprises to:

- market penetration. Focus on increasing sales of existing products in current markets through digital customer engagement;
- market development. Enter new markets with existing products, leveraging digital marketing strategies;

- product development. Innovate product offerings using digital technologies to meet emerging customer needs;
- diversification. Expanding into new products and markets often necessitates digital capabilities for managing complex operations [21].

This strategic framework supports market adaptability by enabling enterprises to respond swiftly to changes in consumer preferences. For example, businesses can augment market penetration strategies by introducing new, socially relevant products, such as those intended for humanitarian or military purposes. Meanwhile, market development finds expression in reorientating trade businesses toward the EU, the Middle East, Asia, and North Africa. Diversification strategies are gaining momentum through new business models such as e-commerce, dropshipping, franchising, and developing digital product lines and services.

Integrating Ansoff strategic elements with advanced analytics, including demand forecasting, competitor intelligence, and market trend analysis, enables businesses to systematically evaluate growth vectors, improve decision-making flexibility, and adapt business models for sustainable competitive advantage in the digital era.

Successful digital transformation necessitates strategic alignment between organizational resources and goals. Digital initiatives must be customer-centric and aligned with overarching business objectives to enhance market relevance and strengthen competitive positioning [22].

Although the Ansoff Matrix provides a robust foundation for strategic planning, decision-makers must complement it with dynamic business model adaptation to accommodate shifting market dynamics and rapid technological advancement. It requires a holistic framework that combines elements of competitive strategy in the automotive trade sector with empirical methods for market maturity assessment. Such integration enables the identification of patterns, causal mechanisms, and principles critical to adaptive competitive advantage formation in digital environments. The result is enhanced market interaction, synchronized innovation processes, and alignment with sustainable development goals.

The formation and implementation of a comprehensive strategy for competitive advantage development in trade should follow this sequence:

1. Strategic integration of competitive advantage theories.

Managers should implement strategies based on the theory of competitive advantage (Porter), the Resource-Based Theory (RBT), and the dynamic capabilities framework [23-25]. These frameworks collectively explain how firms attain competitive advantages under varying market conditions.

Porter's theory emphasizes firm-level strategy and highlights differentiation or cost leadership as sources of advantage [23]. RBT focuses on the uniqueness of firm resources and capabilities as sources of long-term advantage [24-25]. As proposed by Teece, Pisano, and Shuen [26], the dynamic capabilities approach emphasizes the need for organizational agility and resource reconfiguration to respond to environmental shifts.

M. Porter asserts that competitive advantage arises from a firm's ability to perform activities differently than its competitors, either through cost leadership or differentiation strategies [23]. His theory emphasizes the importance of establishing barriers to imitation and maintaining a unique market position.

According to the Resource-Based Theory (RBT), firms achieve superior performance by leveraging valuable, rare, and inimitable resources [24]. The theory highlights resource heterogeneity and the significance of firm-specific capabilities in unlocking the organization's potential and deploying resources effectively. Furthermore, it underscores the critical role of organizational capabilities in transforming these resources into sustainable competitive advantages [25].

Teece, Pisano, and Shuen argue that firms must develop dynamic capabilities to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies in response to changes in the external environment [25]. The dynamic capabilities framework incorporates feedback loops that enhance organizational learning, skill development, and innovation, essential for maintaining competitive advantage in volatile contexts [26].

Based on the foregoing, it is evident that the practical application of selected

provisions from Porter's theory of competitive advantage, the Resource-Based Theory (RBT), and the dynamic capabilities perspective (Teece, Pisano & Shuen) in the trade sector must be grounded in a set of principles. Chief among these are strategic positioning and integrated management—two critical tenets of business strategy.

Strategic positioning and integrated management are key principles in business strategy. Positioning entails identifying a firm's unique market role relative to competitors, requiring a deep understanding of internal strengths and external market dynamics [27]. Operational efficiency, supported by managerial capital and tools like Total Quality Management (TQM), is essential for long-term profitability [28].

Integrated management involves coordinating business functions across levels, including outsourcing and innovation, directly affecting positioning [29]. Strategic decision-making must align strategic choices with organizational capabilities [27]. However, overemphasis on rigid positioning can hinder flexibility. Therefore, balancing strategic consistency with adaptive capacity is critical to long-term success.

While foundational theories offer a strong basis for understanding competitive advantage, they do not always account for exogenous variables such as market volatility or regulatory shifts. As such, it is essential to consider the digital transformation paradigm, Industry 4.0, and the emerging principles of Industry 5.0.

2. Adherence to digitalization principles.

Digital transformation theory posits that competitiveness depends on AI, IoT, and big data analytics technologies to optimize operations and customer engagement [30-31].

Industry 4.0 is characterized by the convergence of digital technologies with production and business processes [32]. This integration enhances operational efficiency, promotes resilience, and facilitates large-scale customization and the seamless integration of supply chains [32-33].

The incorporation of digital technologies has fostered the emergence of collaborative ecosystems that support innovation and entrepreneurship [31, 33]. Businesses in the trade sector increasingly demonstrate and implement these ecosystems through key principles of the digital economy, including:

- digital inclusion, which emphasizes equitable access to digital technologies, ensures that all segments of society can actively participate in the digital economy [34];
- automation and algorithmization streamline operations and decision-making processes, reshape labour dynamics, and necessitate comprehensive efforts to reskill employees. These transformations require sustained support across all organizational levels to ensure effective implementation [31, 34].

3. Combining competitive strategy elements in trade.

Michael Porter proposes two core strategies for achieving competitive advantage: differentiation and cost leadership. Differentiation focuses on offering unique products or services that customers value, while cost leadership aims to position the firm as the lowest-cost producer within the industry. Servitization, understood as adding services to products, can enhance both strategies by increasing customer value and flexibility.

The principles of customer orientation and service flexibility are critical in this context, as they ensure that the services provided align with customer needs and can be adapted to evolving market demands. The differentiation strategy entails creating a unique product or service that delivers superior value to customers, often allowing the firm to command premium pricing. This strategy is rooted in perceived quality and can lead to market share leadership [35].

Customer orientation is central to differentiation, as it requires a deep understanding of and responsiveness to specific customer needs and preferences [36]. Conversely, the cost leadership strategy minimises operational expenses through economies of scale, operational efficiency, and innovations contributing to cost reduction [37].

Service flexibility can reinforce cost leadership by enabling firms to adjust their offerings to sustain low costs while still satisfying customer needs [38].

Servitization, as a source of competitive advantage, can effectively support both differentiation and cost leadership strategies [38].

Although Porter's strategies provide a foundational framework for building competitive advantage, they may be overly general and require adaptation to business

operations specific conditions and contexts.

Given the discussed theories and the principles of business digitalization, as they pertain to developing competitive advantages for business entities in the trade sector, it is essential to emphasize that formulating and implementing a comprehensive strategy for competitive advantage under digitalization requires an integrative, interdisciplinary approach. This approach involves synthesizing elements from the competitive strategy employed by trade enterprises, particularly in the automotive services market, and applying market maturity research methods [39].

The effectiveness of modern competitive strategies significantly depends on how digital tools and process innovations are integrated into the enterprise's operational framework. Moreover, it is emphasized that in increasing digitalization and market turbulence conditions, businesses must continuously reconfigure their strategic approaches to maintain relevance and responsiveness to consumer expectations [40].

By identifying interconnections, causal laws, and regularities and by analyzing guiding principles within the framework of an adaptive mechanism for competitive advantage formation, businesses can adapt their models to the digital environment. It enables the identification of key success factors under digital transformation, optimizes interaction processes with the external environment, and synchronizes innovation processes with modern consumer needs, thereby ensuring progress toward sustainable development goals.

2.2 Digitalization of the construction sector in the context of developing the rental housing market through financial leasing mechanisms

In the current conditions, one of the key tasks facing the state is to ensure access to affordable housing for the population as a prerequisite for the post-war recovery of Ukraine's economy. An effective solution to this challenge requires the application of innovative financial and economic instruments, among which financial leasing deserves particular attention. Its significant advantage lies in enabling broader access to housing without the need for substantial initial investments. However, the effectiveness of this mechanism largely depends on the level of digitalization within the construction sector.

Digital transformation of the construction industry opens up substantial opportunities for optimizing all stages of residential development — from design to commissioning. The implementation of Building Information Modeling (BIM) technologies enhances the precision of planning, optimizes resource use, reduces costs, and improves construction quality. Digital tools facilitate the formation of integrated information systems that enable efficient interaction between developers, financial institutions, government bodies, and end-users.

In the context of implementing housing financial leasing mechanisms, digital platforms can serve as the foundation for automating processes such as the selection of lessees, calculating financing conditions, monitoring contract execution, and managing legal documentation. The use of electronic digital signatures, blockchain technologies, and identity verification systems minimizes time expenditures, reduces administrative burdens, and ensures procedural transparency. Moreover, digitalization promotes more efficient implementation of housing programs targeted at vulnerable population groups, including internally displaced persons, veterans, and young families. The creation of a unified digital housing ecosystem that integrates construction, financial, and public institutions enables a comprehensive approach to state housing policy based on public-private partnership principles.

The digitalization of the construction sector has a transformational impact on housing provision mechanisms, particularly those based on financial leasing. Digital technologies enhance efficiency, lower costs, and improve project management quality – all of which are crucial to simplifying access to housing.

The integration of digital construction management tools with innovative financial models is key to this transformation, as it provides the construction sector with new opportunities to meet housing demand. This digital shift not only optimizes construction processes but also reshapes the financial strategies supporting housing provision through leasing mechanisms.

Digital innovations such as GPS, 3D design, the Internet of Things (IoT), and Artificial Intelligence (AI) are being integrated into construction processes, enhancing their precision and efficiency [41]. These technologies assist in cost control and risk management, which is essential for financial leasing models that require predictable and manageable expenditures [41].

Innovative financial models, particularly microfinancing and public-private partnerships (PPPs), are effective in implementing housing financial leasing programs. These models involve the integrated use of public and private resources [42], thereby generating positive impacts on the social and environmental spheres and fully aligning with the objectives of financial leasing in ensuring access to affordable housing [42].

Digitalization also serves as a tool that facilitates housing search. Online platforms provide access to relevant information about the housing market, help reduce search costs, and expand options available to potential tenants. These platforms can streamline the leasing process, making it more efficient and accessible to a broader range of potential consumers [43].

The shift from asset ownership to service access models, enabled by digital technologies, corresponds with the principles of financial leasing. Companies are thereby encouraged to integrate advanced technologies and adapt to regulatory changes to maximize the benefits of leasing in the digital age [44].

The development of housing financial leasing can be strengthened through a set of tools aimed at simplifying access to housing finance while maintaining real estate

market stability:

1. Technological integration. The implementation of digital technologies such as AI and IoT can streamline leasing processes, enhance user convenience, and improve efficiency. Ensuring data security is crucial for maintaining consumer trust and complying with regulatory requirements [44].

2. Institutional innovation. Adopting best international practices through targeted education and knowledge transfer can help improve the regulatory environment for financial leasing, contributing to its growth within the housing sector [45].

3. Legal framework improvement. The example of Turkey may support the integration of financial leasing into housing finance systems, offering useful insights into regulatory modernization [46].

4. Mortgage rate management. Monitoring and adjusting mortgage interest rates can influence housing supply and demand, as fluctuations significantly impact pricing and investment attractiveness [47]. In parallel, increasing consumer awareness of financial leasing options can strengthen their participation in the housing market and stimulate housing demand [46].

Although this toolkit demonstrates the potential of financial leasing for housing, challenges such as market volatility and regulatory compliance remain significant barriers to achieving sustainable growth in this sector.

The development of housing financial leasing is increasingly intertwined with the digitalization of the construction sector. This integration not only enhances operational efficiency but also responds to the growing demand for affordable housing solutions.

While digitalization presents substantial benefits, it also introduces a range of challenges, such as data security and regulatory compliance. However, addressing these issues can unlock the full potential of digital technologies in transforming housing provision through financial leasing. Such a balanced approach ensures that digitalization will positively contribute to the evolution of the housing sector.

Given that housing financial leasing allows households to gradually acquire

property without relying on traditional mortgage loans, its development requires a comprehensive approach. This includes the use of both financial-institutional and digital tools to ensure transparency, accessibility, and efficiency in the implementation of leasing schemes. In this context, the digitalization of the construction sector creates favorable conditions for improving each of these tools [41-53]:

1. Digital platforms for managing housing leasing programs. Online platforms integrated with real estate registries, financial institutions, and developers form the backbone of modern leasing infrastructure. They enable:

- automation of application processes and creditworthiness verification of potential lessees;
- creation of personalized payment schedules;
- conclusion of digital contracts using electronic signatures;
- online monitoring of contractual obligation fulfillment.

Digital construction processes contribute to immediate integration of residential properties into such platforms through BIM models and electronic technical passports.

2. BIM (Building Information Modeling) as a foundation for leasing object transparency. The use of BIM technologies in the design and implementation of residential properties enables the creation of digital twins of buildings, providing:

- improved lessee awareness of property characteristics;
- real-time construction cost monitoring;
- auditing of the housing's technical condition prior to ownership transfer.

As such, BIM forms the basis for building trust among developers, financial intermediaries, and end users.

3. Fintech solutions for automating leasing calculations. Integrating leasing programs with fintech platforms (via APIs) enables:

- automatic payment calculation;
- dynamic price recalculation based on macroeconomic indicators;
- formation of digital credit histories to promote financial inclusion.

This enhances construction financing stability and reduces the risks of default.

4. Digital property rights registries and cadastral integration. Safe leasing

contract execution requires access to:

- electronic registers of real estate ownership rights;
- cadastral information;
- the "e-Housing" platform, developed within the framework of the digital transformation of property management.

The digital integration of data on properties, land plots, and legal documents helps prevent double sales, fraud, and reduces the time needed for leasing object verification.

5. Smart contracts and blockchain for transaction automation. The use of blockchain technologies ensures:

- automatic contract enforcement (via smart contracts);
- immutable storage of transaction histories;
- decentralized verification of property data accuracy.

This is particularly relevant for ensuring transparency in the implementation of state-supported housing leasing programs.

6. Digital public-private partnership (PPP) tools. The creation of open electronic platforms for implementing government co-financed leasing programs allows for:

- transparent selection of developers and financial partners;
- open tender processes under systems like ProZorro or other public e-procurement platforms;
- digital auditing of public fund usage.

7. Financial sharing and automation. The application of digital economy mechanisms and financial sharing helps eliminate information exchange barriers between businesses and financial institutions, standardize processes, and improve management efficiency in construction companies. This opens new opportunities for enterprise development, particularly through the creation of financial sharing centers that support integration between the construction sector and financial systems within construction organizations [54].

Financial leasing serves as an effective instrument for investing in the digital infrastructure of the construction industry. It enables the attraction of investment for

equipment renewal and the implementation of advanced digital technologies, thereby enhancing the efficiency and competitiveness of enterprises.

The financial operations of construction companies, particularly financial leasing, positively contribute to the digital transformation of the sector. Research indicates that financing through leasing and other financial instruments reduces financial constraints on the implementation of digital solutions such as automation, digital modeling, and blockchain. This allows enterprises to adopt new technologies more rapidly and improve their performance [55-57].

Digitalization acts as a key driver of change in construction, encompassing all stages of the construction process. The implementation of digital technologies such as Building Information Modeling (BIM), automation, digital twins, and other innovations becomes possible through access to modern equipment, which is often financed via leasing mechanisms. This contributes to greater transparency, enhanced efficiency, and reduced risks in the financing of supply chains [57-60].

Digital integration in financial leasing and the construction sector opens new opportunities for automation, transparency, and operational efficiency. However, it also requires overcoming technical, organizational, and regulatory barriers.

Key challenges include a relatively low level of digital skills, the need for frequent updates to models, substantial investment requirements, issues related to data interoperability, and limited organizational budgets [61-62]. These challenges necessitate close collaboration among all market participants to enable full integration of digital solutions, as well as the development of standards, policies, and mechanisms to overcome fragmentation within the industry [63-65].

In light of the above, it can be concluded that digitalization in the construction sector is a critical factor in improving the mechanism for providing housing to the population through financial leasing. The implementation of digital platforms, BIM technologies, blockchain-based solutions, and state support contributes to increased transparency, efficiency, and accessibility of housing leasing for the population. Further development of these tools will ensure the sustainable development of the housing market and improve housing availability for citizens.

Financial leasing, when combined with digitalization, is a powerful instrument for modernizing the construction industry by fostering investment, enhancing operational efficiency, and reducing financial risks. The advancement of digitalization will promote the creation of a transparent and sustainable housing market, increase the investment attractiveness of residential construction, and ensure social equity in housing access.

SECTION 3. ECONOMICS OF ECONOMIC SECTORS

DOI: 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.2.3.1

3.1 Rational water use in agriculture as a prerequisite for food security and sustainable development: global lessons for Ukraine

Water is a key resource for ensuring food security, and its use is indispensable at every stage of production — from field irrigation to processing and transportation of final products. In addition, water is essential for meeting personal and household needs, energy production, industrial processes, and the maintenance of vital ecosystems. According to FAO projections, by 2050 many regions — particularly in North Africa and South Asia — will face severe water shortages, leading to increased competition for water that will constrain agricultural development. Furthermore, a significant share of the world's population growth by 2050 is expected to concentrate in cities of developing countries, intensifying urban demand for water and food and increasing the risk of land and water resource loss for smallholder farmers in peri-urban areas. These trends demand urgent attention and proactive responses, including the implementation of environmental measures to mitigate climate change effects and the preservation and rational use of natural resources to ensure food security and sustainable development.

Globally, the rate of water withdrawal has outpaced population growth. Over the past 100 years, water use has increased sixfold, while the global population has tripled. This disproportionately high growth is largely attributed to industrialization, agricultural sector expansion, improved living standards, and high levels of water loss. Agriculture remains the largest water consumer, accounting for more than 70% of global water withdrawals. According to FAO data, as of 2022, 268 million hectares, or 74% of equipped irrigated land worldwide, were actually irrigated. The global water stress level stands at 18%, with overall water use efficiency estimated at USD 21.5 per cubic meter, while irrigation water efficiency is just USD 0.7 per cubic meter. The volume of renewable freshwater resources globally exceeds 5,300 m³ per person per year.

Moreover, agriculture continues to be one of the main drivers of deforestation, water pollution, and biodiversity loss. In contrast, the implementation of regenerative agricultural practices can halve methane emissions, reduce energy consumption by more than one-third, and lower water use by up to 30%. Therefore, studying global best practices in rational water use in agriculture and climate change adaptation strategies provides a foundation for developing effective approaches to sustainable water resource management, tailored to Ukraine's current challenges and needs.

The relevance of such approaches is also supported by international commitments, particularly Sustainable Development Goal 6, which aims to ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all. This goal once again underscores the urgency of addressing water scarcity. One of the key indicators of progress toward this goal is "water stress" is defined as the ratio between the total freshwater withdrawn by all major sectors of the economy and the total available renewable freshwater resources, accounting for environmental water flow requirements. The following thresholds are used to classify water stress levels:

- up to 25% – no water scarcity;
- 25–75% – low to medium water stress;
- 75% and above – high water stress;
- over 100% – critical level of water stress.

According to FAO data for 2021, 26 countries worldwide experienced low to medium levels of water stress, while 25 countries faced high or critical levels.

Also the SDG indicator is water use efficiency, which in Ukraine is among the lowest in Europe. In 2022, it amounted to only USD 11.8 per cubic meter — 28, 11, 8, and 5 times lower than in Denmark, Germany, France, and Poland, respectively. Ukraine also demonstrated a critically low efficiency of irrigation water use — USD 0.03 per cubic meter. Only Finland reported a lower figure, although its irrigation needs are significantly reduced due to favorable climatic conditions and sufficient rainfall (Table 1).

Table 1

Water Use Indicators in EU Countries¹ and Ukraine, 2022

Country	Agricultural water withdrawal as % of total renewable water resource, %	Ratio of irrigated areas using groundwater to those using surface water, times	SDG 6.4.1. Water Use Efficiency, USD/m ³	SDG 6.4.1. Irrigated Agriculture Water Use Efficiency, USD/m ³	Water stress, %	Desalinated water volume, km ³ /year ²	Area equipped for irrigation with treated wastewater, thousand ha
1	2	3	4	5	6	7	8
Austria	0,2	4,3	157,4	2,2	8,7		
Belgium	0,2	1,4	93,4	1,6	52,8		
Bulgaria	3,4	-	9,7	0,2	40,2		
Croatia	0,1	-	50,5	0,9	1,5		
Czechia	0,3	-	132,9	1,4	22,0		
Denmark	8,4	48,9	332,3	1,4	25,3		
Estonia	0,04	0,2	20,2	0,7	13,1		
Finland	0,9	0,2	78,8	0,02	7,1		
France	1,2	-	94,7	3,1	21,4	0,01	4,2
Germany	0,7	4,6	126,3	2,5	35,4		3,0
Greece	11,9	-	18,1	0,6	20,3	0,01	4,7
Hungary	0,5	-	26,0	0,5	8,1		
Ireland	0,1	0,25	280,5	-	8,1		
Italy	8,9	0,5	50,0	0,93	29,8	0,2	4,0
Latvia	0,1	0,1	155,0	0,04	1,02		
Lithuania	0,2	-	151,9	0,1	2,2		
Malta	42,3	229	237,5	4,0	72,6		0,3
Netherlands	0,3	-	96,5	21,5	16,7		
Poland	2,1	0,1	55,4	0,2	32,5	0,01	
Portugal	4,4	1,2	32,0	0,5	12,3		
Romania	1,4	-	24,8	0,4	7,6		

¹ The table presents data for the EU-27 (excluding Cyprus and Luxembourg) and Ukraine.

² 2021 data.

³ 2021 data

Continuation of table 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Slovakia	0,1	-	158,2	1,8	2,4		
Slovenia	0,01	0,6	55,8	9,7	5,6		
Spain	17,0	-	40,8	0,5	43,3	0,42	
Sweden	0,1	0,4	249,0	4,2	3,6		
Ukraine	0,6	-	11,8	0,03	6,3		

Source: compiled and calculated by the author based on FAO data [66].

As shown in Table 1, Malta, Spain, and Greece have the highest share of agricultural water withdrawals relative to their total renewable water resources – ranging from 42.3% to 11.9%. However, unlike Spain and Greece, where actual irrigation volumes are substantial (3.1 million ha and 1.0 million ha, respectively), Malta (with only about 4,000 ha of irrigated land) does not withdraw large volumes of water for agricultural purposes. The high percentage is instead explained by the country's extremely limited water resources. Malta is considered the most water-scarce country in Europe, with a water stress level exceeding 72%. The primary water source is desalinated seawater, which supplies over 60% of national water needs. Water-saving irrigation methods, water reuse, and alternative water sources are widely adopted for irrigation. Households and the tourism sector are the largest water consumers, far exceeding agriculture. Thus, although the absolute volume of agricultural water use in Malta is relatively low, its relative share of total renewable resources is the highest in Europe – 42.3%.

Several EU countries (e.g., France, Greece, Italy, Spain) also use desalinated and treated wastewater for irrigation. In France, for instance, in 2018, households and industries generated 14.7 million m³ of wastewater daily, which was subsequently treated at over 3,000 local facilities. The resulting sludge – 1.1 million tons – was reused mainly in agriculture (81%), incinerated (14%), or used for other purposes (2.6%). Additionally, 0.1% of treated water was reused for irrigation. France invests significantly in water infrastructure modernization, with annual per capita investment reaching EUR 66 — 61% above the European average.

Countries outside Europe, such as *Israel and Egypt*, also stand out due to their high water stress levels and reliance on alternative water sources for agriculture. In Israel, where water stress reached 130% in 2022, 0.5–0.6 km³ of seawater is desalinated annually, and 0.28 km³ of treated wastewater is used for irrigation. In 2021, actual irrigated area in Israel totaled 240,000 ha, over 70% of which was under drip irrigation. Vegetable crops accounted for 22.5% of this area. About 40,000 ha were irrigated with treated wastewater. Irrigation water efficiency is high – USD 2.6 per m³ – and over 60% of total water withdrawals come from groundwater due to limited surface water availability. Overall, water use efficiency in Israel is around USD 141/m³ – twelve times higher than in Ukraine.

Egypt's water stress is even higher – 141.2%. National water policy includes both desalination and wastewater reuse, with respective annual volumes of 0.20 km³ and 0.29 km³. Treated wastewater irrigates 35,500 ha. Egypt's actual irrigated area is 3.4 million ha (out of a potential 4.4 million ha), including 932,000 ha of forage crops, 927,000 ha of maize, and 452,000 ha of rice. However, water use efficiency remains critically low – USD 5.7/m³, and irrigation water efficiency is USD 0.8/m³. This calls for urgent improvements in water use practices in both agriculture and domestic sectors.

India, with a water stress level of 66.5% in 2022, had a total water use efficiency of USD 3.4/m³ (41 in industry, 0.5 in irrigation). Experts predict that by 2030, demand will exceed supply by 50%, potentially reducing GDP by 6% by 2050. India, therefore, prioritizes sustainable water management — reducing withdrawals, rational pricing, and community-based governance. Informal water markets are widespread but understudied. With over 66 million ha of irrigated land (8% in wheat and rice), agriculture consumes 90% of freshwater, 65% of which is sourced from groundwater. Electricity subsidies for pumps exacerbate groundwater depletion. Although water pricing is encouraged, regulatory disparities across regions and per-acre rather than volumetric charges hinder progress. Better regulation, monitoring, and environmental-economic mechanisms are essential, especially concerning informal water markets.

In *Ethiopia*, the water stress level is 32.3%. Despite having substantial groundwater potential, most agricultural output relies on rainfed farming, making the country highly vulnerable to climate change. Climate-smart agriculture (CSA) is essential to reduce these risks and support food security. After a major drought in 1980–1985, small-scale irrigation development began. However, political and institutional instability hindered progress until 2010. The expansion of irrigation areas became part of national agricultural policy, with the Ministry of Water, Irrigation and Energy (MoWIE) establishing an Irrigation Development Commission and implementing three five-year development plans. Small-scale systems were prioritized for their cost-efficiency, ease of implementation, greater farmer involvement, and improved coordination. By 2021, around 5% of cultivated land was equipped for irrigation. In 2022, 858,000 ha were under irrigation — one-third of the potential. Irrigation water efficiency was USD 0.2/m³; overall water use efficiency was USD 5.9/m³.

Despite growing attention to irrigation, Ethiopia's system remains underperforming. Many projects do not operate at full capacity, and others suffer from poor maintenance. Key challenges include: lack of technical and financial resources; weak institutional capacity among contractors and clients; insufficient planning data; limited stakeholder involvement; lack of monitoring and evaluation; frequent project changes causing cost overruns and delays; and the absence of advisory services in irrigation.

The unregulated use of groundwater in Africa remains a major concern, threatening long-term sustainability. Groundwater-based irrigation is energy-intensive, thus alternative energy sources such as solar pumps are essential. Studies confirm the profitability of solar-powered irrigation for crops like onions and tomatoes. However, to prevent aquifer depletion and ecological degradation, standards must be enforced: comprehensive groundwater monitoring systems, permit-based withdrawal, and local community involvement in water management and equitable resource allocation are all critical. These are key prerequisites for sustainable water use and improved decision-making in local water governance.

In *Ukraine*, the water issue is gaining strategic importance due to increasing climate challenges, growing needs of the agricultural sector, and the consequences of military operations. The ongoing military conflict has led to a dramatic decline in water use, particularly in the land reclamation sector, where water consumption dropped by 80% between 2021 and 2023. Overall, total water use in Ukraine decreased nearly threefold between 2010 and 2023, while the reduction in irrigation water was more than sevenfold. In particular, in 2010, 1,377 cubic meters of water were used for irrigation, of which 87% was the share of Kherson region and the Autonomous Republic of Crimea. The destruction of the Kakhovka Hydroelectric Power Plant dam effectively eliminated irrigation systems in Kherson, Zaporizhzhia, and parts of Dnipropetrovsk regions. Notably, in 2021, the volume of irrigation water used in Kherson oblast alone was twice as high as the total amount used for irrigation across the entire country during 2022-2023 (Table 2).

Table 2
Dynamics of Water Resource Use in Ukraine, million m³

	<i>2010</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2023/2010, %</i>
Used fresh water	9817	7238	6161,3	3401,3	3576,5	36,4
Used fresh water for needs irrigation	1377	1452	970,5	143,2	192,3	14,0
including Dnipropetrovsk	16	32	21,3	21,6	14,7	91,9
Zaporizhzhia	32	172	89,5	2,7	1,5	4,7
Mykolaiv	25	106	53,6	4,7	36,8	147,2
Odesa	71	180	107,1	73,0	89,8	126,5
Poltava	-	8	10,5	5,7	6,8	-
Kherson	695	898	648,4	0,9	0,3	0,0
Cherkasy	5	27	18,3	22,0	26,6	532,0

Source: compiled and calculated by the author based on data [72, 73].

A comparison of current irrigation water use with 1990 levels reveals a sharp decline – more than 36-fold. This downward trend is driven by a combination of factors, including the collapse of the land reclamation system, chronic underfunding of the sector, deteriorating infrastructure, a lack of economic incentives to maintain irrigated areas, and, more recently, the consequences of military aggression and the destruction of critical water management infrastructure. This trend is illustrated in Figure 1.

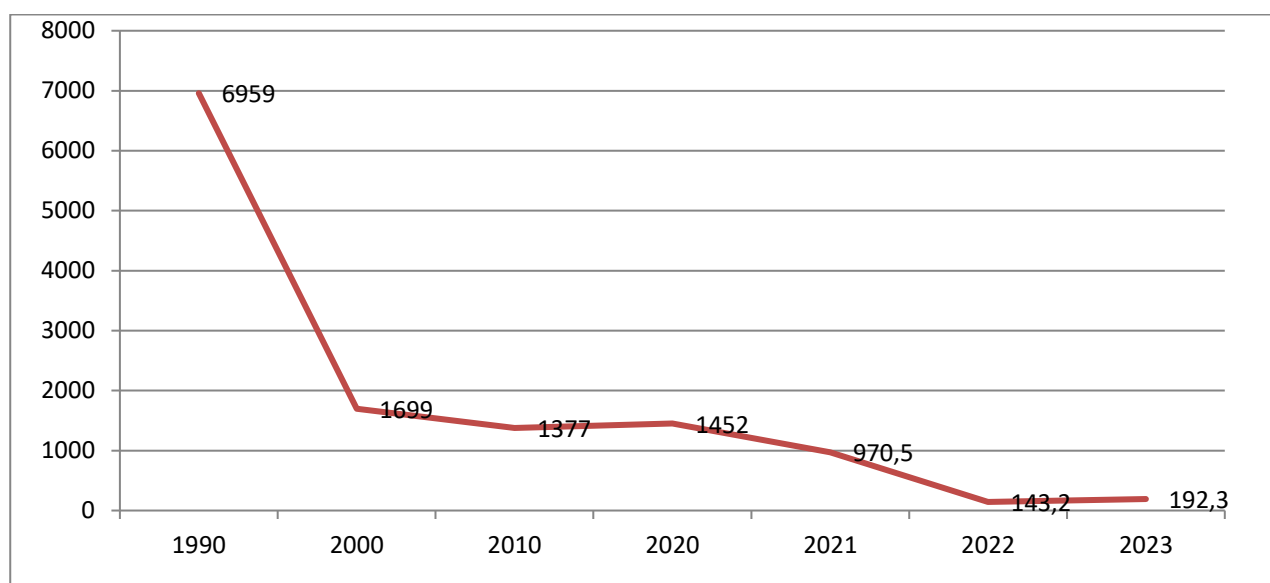


Figure 1. Dynamics of freshwater use for irrigation in Ukraine, million m³
Source: compiled by the author based on data [73].

However, in the face of climate change and increasing water scarcity, ensuring sustainable irrigation is a key factor for restoring Ukraine's agricultural potential and strengthening its food security.

In conclusion, ensuring adequate water supply for agricultural production – a strategic resource for food security – is critically important amid population growth and climate change. A global trend has emerged where water demand growth outpaces population growth. This imbalance forces countries to explore new approaches to water use optimization. Global experience in rational water use and water scarcity mitigation in agriculture highlights diverse strategies and technologies aimed at efficient resource utilization, loss reduction, and climate change adaptation. Ukraine, while experiencing a national water stress level of 6.3%, faces challenges from uneven water distribution,

irregular rainfall, and an outdated land reclamation system, all of which hinder agricultural efficiency and call for adaptive management strategies.

This underscores the importance of climate-smart agriculture and water-resilient farming practices, including reduced water consumption, adoption of drip irrigation, and greater reuse of irrigation water. Ukraine lags behind European countries in water use efficiency – USD 11.8/m³ for general use and only USD 0.03/m³ for irrigation. Therefore, it is crucial to revise water management approaches, modernize infrastructure, implement fair and economically justified water tariffs, enhance stakeholder participation, and promote research and innovation in agrotechnologies through professional training and institutional support.

3.2 Інвестиційний клімат агропромислового комплексу України в умовах сьогодення та повоєнні перспективи

Анотація. У статті було розглянуто трансформацію привабливості галузі від докризової стабільності до умов повномасштабного вторгнення та початку відбудови. На основі статистичних рядів, інфографіки та експертних оцінок досліджено вплив політико-економічних ризиків на динаміку експорту. Проаналізовано попит на землю, виявлено його зростання в поточному році. Досліджено можливості та переваги впровадження цифровізації: платформ точного землеробства, блокчейн-ланцюгів постачання та агродронів, що істотно підвищує прозорість операцій, знижує інформаційну асиметрію та формує новий рівень довіри інвесторів. Запропоновано комплекс рекомендацій, що охоплює нормативно-правові ініціативи, інструменти хеджування та підтримки інновацій.

Ключові слова: *інвестиційний клімат, агропромисловий комплекс, післявоєнне відновлення, цифровізація АПК, точне землеробство, блокчейн-ланцюги постачання, агродрони, капітальні інвестиції*

Постановка проблеми. Агропромисловий комплекс України, будучи ключовим елементом національної економіки, зіткнувся з безпрецедентними викликами через повномасштабне військове вторгнення, що призвело до значних руйнувань та погіршення інвестиційного клімату. Руйнування інфраструктури, порушення логістики та виробничих процесів спричинили відтік капіталу, робочої сили та зростання ризиків для інвесторів. Водночас, стратегічне значення АПК для продовольчої безпеки України та світу обумовлює необхідність розуміння перспектив його відновлення після війни, що потребує аналізу особливостей агропромислового сектора та визначенні ключових факторів, що впливатимуть на його сталий розвиток, залучення інвестицій та підтримки конкурентоздатності після перемоги.

Метою статті є комплексне дослідження інвестиційного клімату агропромислового комплексу України в умовах військових дій та в післявоєнний

період з метою виявлення ключових чинників, що стримують або сприяють залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій, а також формулювання практичних рекомендацій для підвищення привабливості сільськогосподарського сектору.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах повномасштабної війни в Україні агропромисловий комплекс опинився перед безпрецедентними викликами: руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів і значним зростанням політичних та економічних ризиків. Водночас АПК залишається стратегічним сектором української економіки, здатним забезпечити продовольчу безпеку країни та виступати драйвером експорту. Вирішення завдання відновлення та подальшого розвитку галузі потребує чіткого розуміння як поточної, так і перспективної інвестиційної привабливості сектора.

Інвестиційний клімат є багатограним та складним економічним явищем, що відображає сукупність політичних, соціальних, економічних, правових та інституційних факторів, які впливають на привабливість країни, регіону чи окремої галузі для здійснення інвестицій. У своїй сутності, сприятливий інвестиційний клімат створює умови, за яких інвестори відчують впевненість у збереженні та примноженні свого капіталу, що стимулює приплив інвестицій, економічне зростання та підвищення добробуту суспільства. Структура інвестиційного клімату є багаторівневою та включає різноманітні взаємопов'язані елементи.

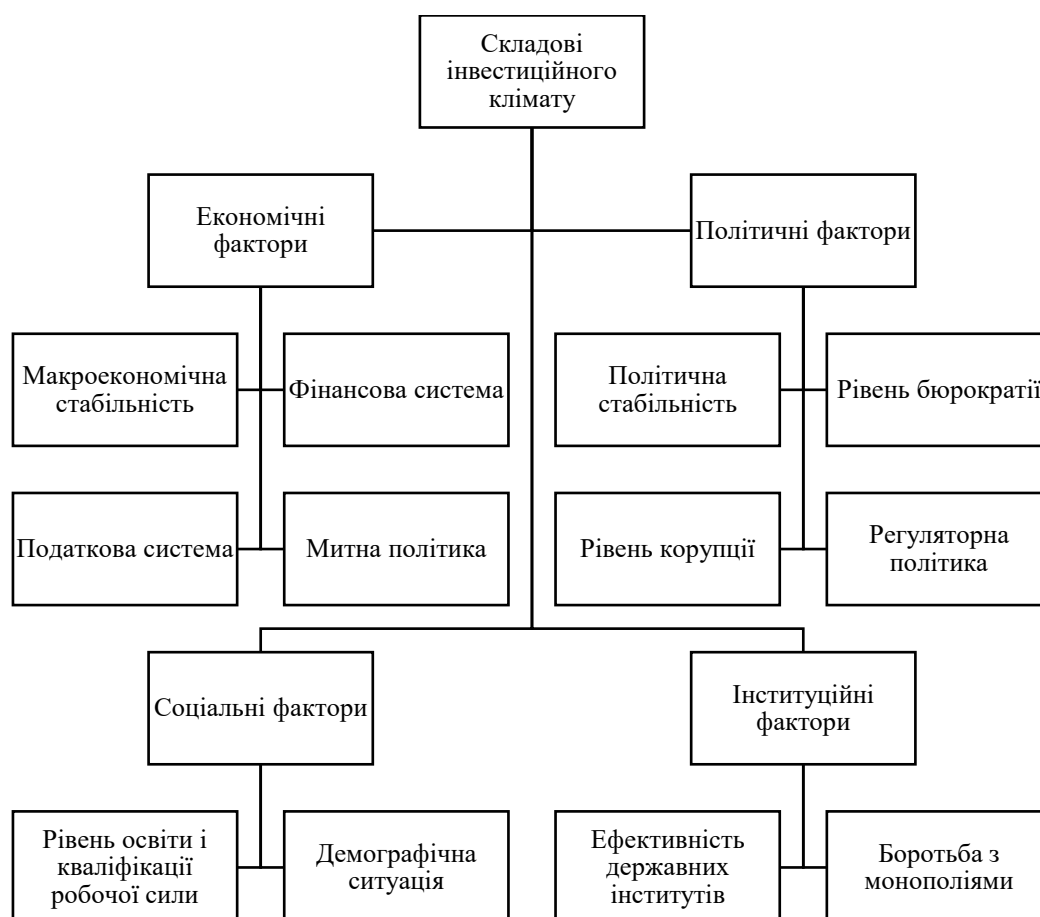


Рис. 1 – Основні складові інвестиційного клімату

Розглянувши на попередній схемі (рис. 1) чотири основні групи факторів, що формують інвестиційний клімат, слід звернути увагу на те, як саме вони проявляються в контексті агропромислового комплексу України. Особливості функціонування агропромислового комплексу України як об'єкта інвестування зумовлені його комплексною галузевою структурою, високою долею приватного фінансування, швидкою адаптацією в умовах воєнного конфлікту та активним залученням міжнародної підтримки. АПК України представлений мережею спеціалізованих підприємств та організацій, що охоплюють виробництво, переробку, транспортування, зберігання та маркетинг продукції, а також супутні послуги з ремонту техніки та впровадження наукових розробок, що створює широку ланку доданої вартості в країні.

АПК України є складною багаторівневою системою, що включає:

1. Сільське господарство:

– Рослинництво: вирощування зернових та олійних культур (пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак), овочівництво, плодівництво, ягідництво - характеризується значною залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва та високим рівнем земельної ресурсомісткості;

– Тваринництво: розведення великої рогатої худоби, свинарство, птахівництво, вівчарство, молочне виробництво - має триваліші виробничі цикли та потребує значних інвестицій у кормову базу та утримання тварин.

2. Харчова промисловість: переробка сільськогосподарської сировини на готову харчову продукцію (виробництво хлібобулочних виробів, молочної продукції, м'ясних продуктів, олії, цукру, консервів тощо) - характеризується різноманітністю технологічних процесів та залежністю від якості та стабільності поставок сільськогосподарської сировини;

3. Суміжні галузі: виробництво сільськогосподарської техніки та обладнання, виробництво добрив та засобів захисту рослин, логістика та зберігання сільськогосподарської продукції, науково-дослідні установи та освітні заклади.

Кожна з цих підгалузей має свої особливості виробництва, технологічні вимоги, рівень рентабельності та інвестиційні потреби. До початку повномасштабної війни аграрний сектор генерував близько 10 % ВВП (усього агропродовольчий комплекс — 20 %) та забезпечував зайнятість 22 % робочої сили, при цьому більше 95 % інвестицій надходило з приватного сектору (сукупно понад 35 млрд дол. США щорічно), тоді як частка державних видатків складала лише 0,33 % ВВП [74].

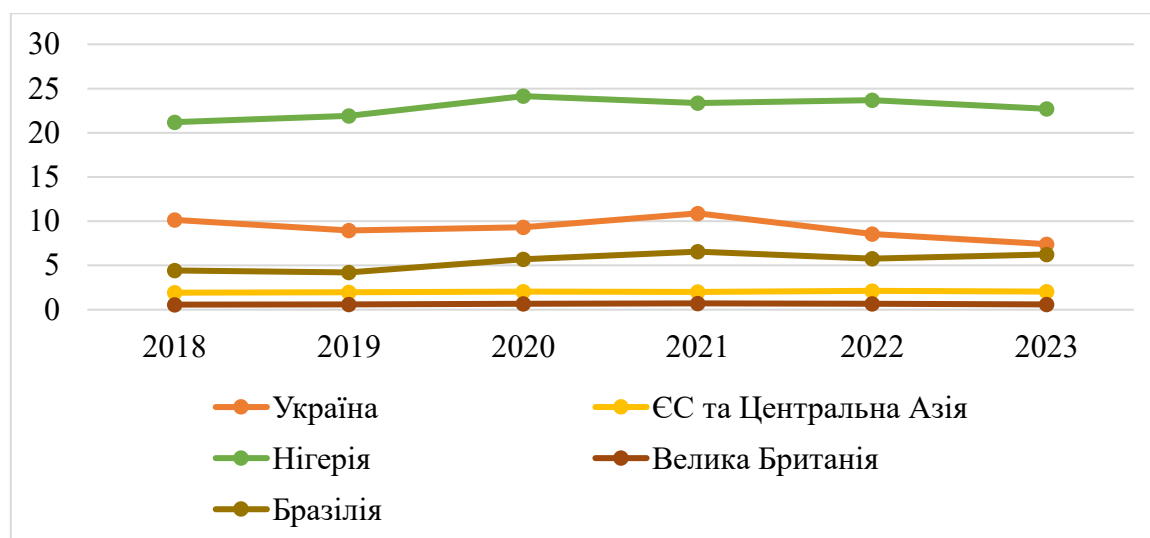


Рис. 2 – Частка доданої вартості продукції сільського, лісового господарства та рибальства у валовому внутрішньому продукті (%) [76]

З наведених даних бачимо, що частка сільського господарства у ВВП України істотно вища, ніж у країнах з розвинутою економікою (Великобританія — близько 0,6 %, ЄС і Центральна Азія — близько 2 %), але нижча, ніж у класичних аграрних економіках на зразок Нігерії (понад 21 %). До 2021 р. доля АПК в українському ВВП зростала — з 8,97 % у 2019 р. до 10,89 % у 2021 р., що свідчило про підвищення ролі аграрного сектору та зростання його внутрішньої вартості. Проте в умовах повномасштабної війни показник різко впав до 8,57 % у 2022 р. і продовжив зниження до 7,41 % у 2023 р. внаслідок впливу бойових дій: руйнування інфраструктури, перебої зі збутом та дефіцит інвестицій в АПК значно зменшили додану вартість сектору. Водночас порівняння зі світовими аналогами вказує на те, що Україна все ще зберігає значний аграрний потенціал, який може бути відновлений і примножений у післявоєнний період.

Для інвестиційного клімату це означає: по-перше, висока базова частка АПК у ВВП робить сектор стратегічно важливим і привабливим для капіталовкладень; по-друге, волатильність показників 2022–2023 рр. підкреслює потребу у механізмах ризик-менеджменту (страхуванні, держгарантіях, диверсифікації маршрутів експорту); нарешті, перспективи зростання до довоєнних рівнів залежать від модернізації інфраструктури, підтримки державою інноваційних технологій та відновлення міжнародної довіри інвесторів.

Слід також підкреслити роль землі як ключового ресурсу агропромислового комплексу України. Саме українські чорноземи завжди були високо привабливими не лише для вітчизняних агровиробників, а й для міжнародних інвесторів, зацікавлених у довгострокових інвестиціях в агровиробництво.

На рисунку 3 показано стійке зростання середньозваженої ціни за гектар сільськогосподарської землі в Україні — з приблизно 33 000 грн/га на початку 2022 року до майже 88 000 грн/га на початку 2025 року. Така динаміка свідчить про посилений попит на землю як основний ресурс АПК, обмеженість пропозиції та готовність інвесторів платити премію за можливість придбати «основний ресурс» аграрного сектору навіть у період невизначеності.

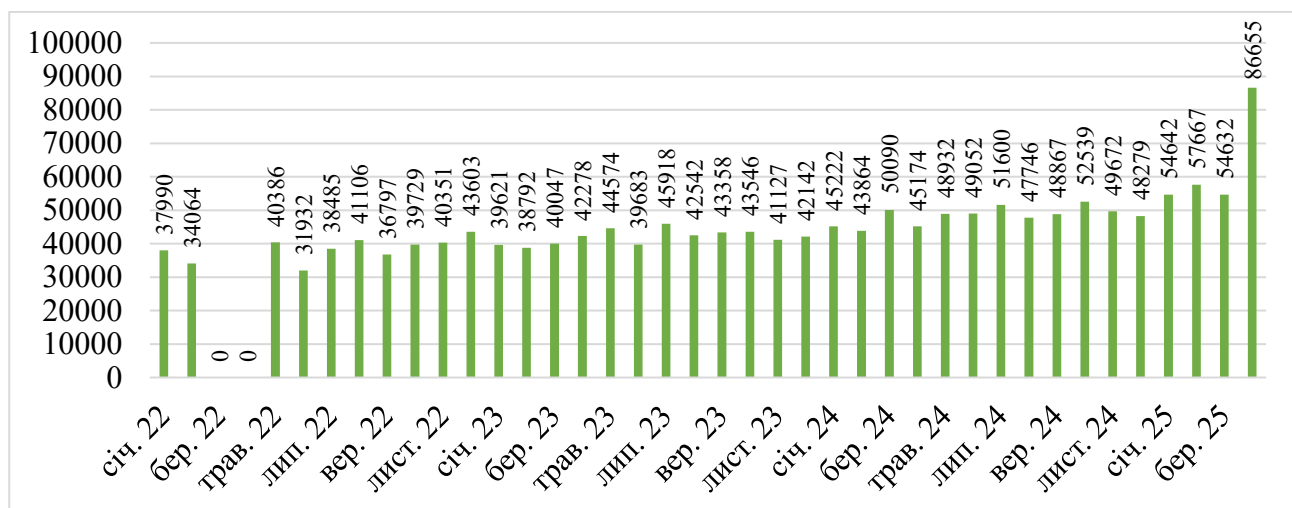


Рис. 3 – Середньозважена ціна за 1 га в Україні (грн) [81]

Наступний рисунок 4 демонструє волатильність обсягу капітальних інвестицій в аграрний сектор України за п'ять років і чітко відображає вплив зовнішніх шоків та поступове відновлення інтересу інвесторів. Падіння з 59 млрд грн у 2019 р. до 51 млрд грн у 2020 р. пов'язане із загальною економічною невизначеністю під час пандемії COVID-19, тоді як різкий стрибок до 70 млрд грн у 2021 р. свідчить про повернення довіри та активізацію довгострокових проєктів модернізації. У 2022 р., коли розпочалася повномасштабна війна, інвестиції знову обвалилися до рівня 2020 р. (50,7 млрд грн), відображаючи загострення політико-правових і логістичних ризиків.

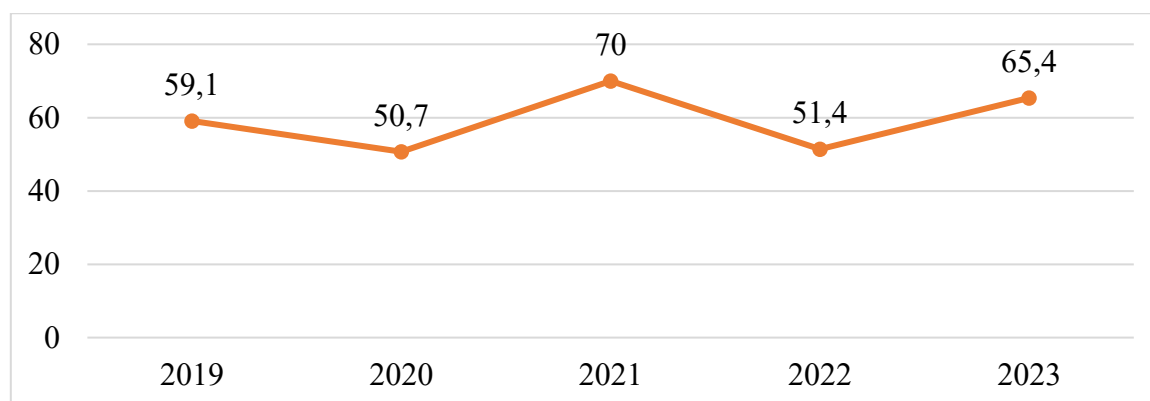


Рис. 4 – Капітальні інвестиції в аграрний сектор України (млрд. грн) [77]

Натомість у 2023 р. спостерігається відчутне пожвавлення до 65 млрд грн, що вказує на успішну адаптацію сектору до нових умов (диверсифікацію маршрутів експорту, активізацію державно-приватних партнерств) та поступове покращення інвестиційного клімату в АПК. Це підкреслює важливість розробки інструментів стабілізації та підтримки інвестицій, особливо в умовах економічної та безпекової невизначеності.

У рамках оцінки інвестиційного клімату АПК особливу увагу слід приділити спрямуванню капіталовкладень у матеріальну базу – сучасне технічне оснащення, без якої неможливі ні масштабні посівні кампанії, ні оперативне управління ризиками (зокрема захист рослин). На рисунку 5 проілюстровано середні суми інвестицій агрокомпаній у трактори, сівалки та обприскувачі в розрахунку на гектар площі в період 2018-2023рр.:

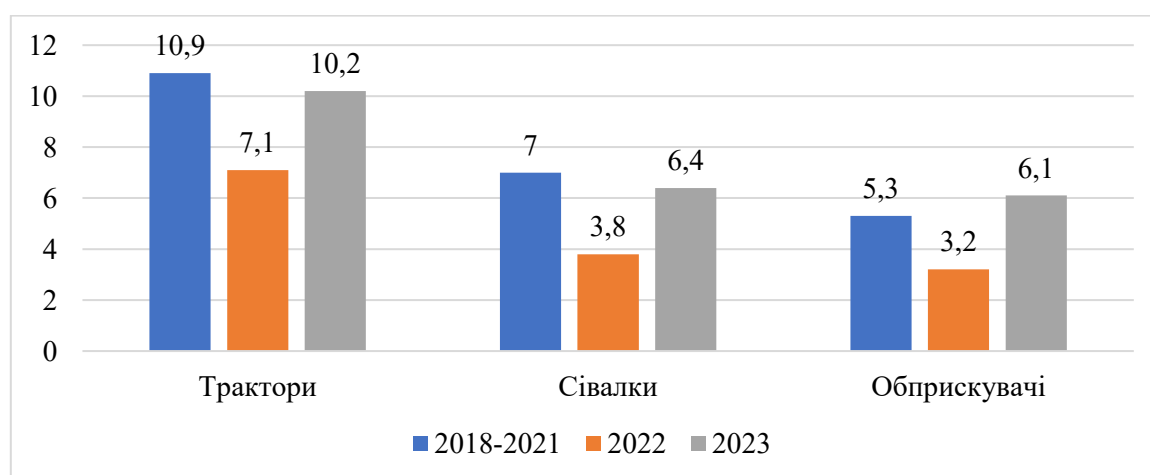


Рис. 5 – Середні дані інвестицій агрокомпаній у техніку (дол.США/га) [78]

З рисунку 5 видно, що найбільша частка інвестицій протягом аналізованого періоду спрямовувалася на закупівлю тракторів, та показники

капіталовкладень в оновлення тракторів та сівалок за 2023 рік вийшли на довоєнний рівень, а по обприскувачам навіть перевершили його на 15%.

Відтак для підвищення інвестиційної привабливості АПК у післявоєнний період необхідно поєднувати підтримку оновлення ключової механізації з заохоченням інвесторів вкладатися в технологічні рішення, що підвищують продуктивність та стійкість агровиробництва. Війна показала важливість розвитку власного виробництва техніки та новітніх технологій, в тому числі і в аграрному секторі. Здатність українських агровиробників забезпечуватися власною технікою, інвестиції у вітчизняне виробництво тракторів, комбайнів, сівалок, обприскувачів та іншої техніки не лише зменшують залежність від імпортних поставок, а й створюють додану вартість на внутрішньому ринку. Рисунок 6, який ілюструє обсяги капіталовкладень у виробництво та придбання нової техніки в Україні в 2019-2023 рр.

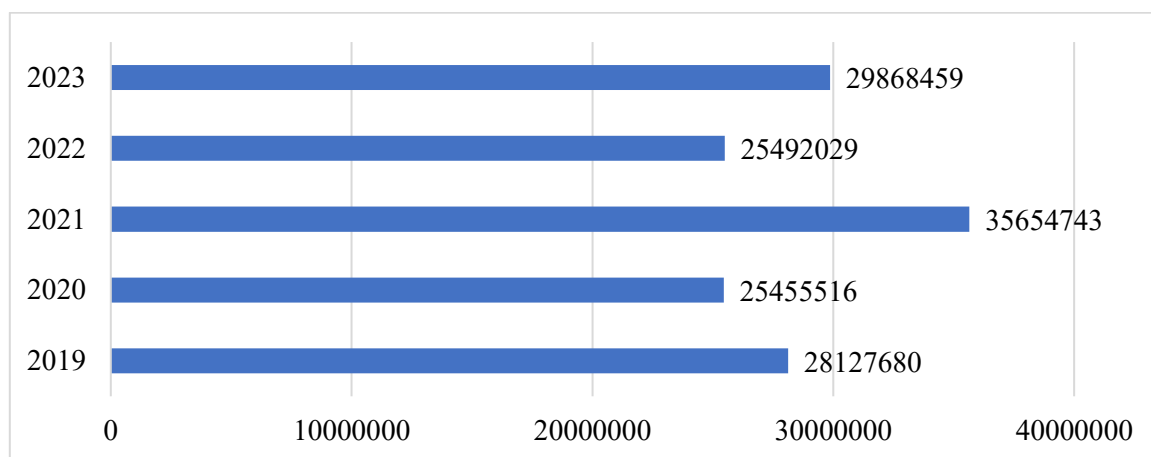


Рис. 6 – Інвестиції у виробництво сільгосптехніки/придбання та виготовлення нової техніки 2019 – 2023 рр. (грн) [79]

Зважаючи на велику кількість втраченої техніки (розбитої, знищеної, вкраденої та з врахуванням тієї, що залишилася на окупованих територіях), аграрії були змушені оновлювати матеріально-технічний парк, завдяки банківському кредитуванню та державним програмам підтримки та лізингу. Згідно даних рис.6 в 2023 р. обсяги інвестицій в оновлення парку сільськогосподарської техніки виросли до 29,9 млн грн. Така динаміка підкреслює важливість державних програм підтримки та розвитку напрямку

локального сільгоспмашинобудування як елемента підтримки інвестиційного клімату АПК.

Також сьогодні дуже важливо розвивати нові технології, які допоможуть мінімізувати об'єми ручної праці в сільському господарстві та знизити витрати. Сучасна цифровізація аграрного сектору поступово може перетворити традиційне господарство на високотехнологічну індустрію, що істотно знижує інвестиційні ризики та підвищує рівень прозорості для інвесторів.

Таблиця 1

Цифрові технології в агросекторі України 2022 – 2024 рр. [82, 83, 84]

Назва технології	Опис	Розвиток в Україні
Точне землеробство	Використання GPS-навігації, супутникових знімків, агрономічних датчиків та систем диференційованого внесення для підвищення ефективності агровиробництва.	До 60% агропідприємств використовують елементи точного землеробства. Найактивніше впроваджують Kernel, МХП, Астарта.
Блокчейн у ланцюгах постачання	Фіксація транзакцій, угод і логістичних даних у розподілених реєстрах для підвищення прозорості та захисту даних.	Проект Агробон тестує смарт-контракти. Міжнародна платформа Cerealia провела торгівлю українським зерном. Законодавча база на етапі формування.
Агродрони	Безпілотні літальні апарати, що використовуються для обприскування, аерозйомки, моніторингу та посіву.	У 2023 році дронами оброблено понад 3 млн га. Найбільші оператори: DroneUA, SkyAgro. До +4% врожаю, економія пального і води, зменшення шкідливих викидів.
Цифрові платформи	Farm Management Systems, онлайн-карти, облік добрив, автоматизація техніки та документообігу.	Сервіси на кшталт AgriChain, Cropio, AgroOnline активно впроваджуються в середніх і великих господарствах. Агропідприємства інтегрують аналітику та ERP.

У сукупності ці технології не лише підвищують операційну ефективність агровиробництва, а й формують прозору, підзвітну для донорів і банків екосистему, в якій капітал можна вкладати з чітко окресленими ризиками та очікуваним фінансовим результатом.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз переконує, що агропромисловий комплекс навіть у розпал війни залишається ключовим опорним сектором економіки України: він формує помітну частку ВВП, забезпечує основні валютні надходження завдяки експорту сільськогосподарської продукції і демонструє стійкий попит на земельні активи, що підтверджується подвоєнням середньозваженої ціни гектару за 2022-2025 рр. Проте інвестиційний клімат залишається вразливим до безпекових і фінансових шоків: війна, політичні ризики, інфляція та зростання виробничих витрат, логістичні ризики здатні нівелювати навіть найоптимістичніші бізнес-плани. Ситуацію частково вирівнює активна цифровізація: поширення систем точного землеробства, блокчейн-відстеження ланцюгів постачання та використання агродронів роблять операційні показники прозорими й знижують інформаційну асиметрію між позичальником та інвестором. Однак масштаб приватних ініціатив недостатній для повноцінної модернізації, а отже без цілеспрямованої державної політики та залучення довгострокового міжнародного фінансування галузь ризикує втратити конкурентні переваги в післявоєнному періоді.

Для сталого розвитку агросектору потрібне стратегічне бачення та комплекс дій від держави: розробка конкретних заходів, направлених на відновлення найбільш постраждалих територій, підтримку слабких напрямків, імпортозаміщення, інвестиції в побудову складських та переробних комплексів, розширити податкові стимули для інноваційної техніки й експортоорієнтованої переробки, розробити пакети підтримки для створення малих фермерських господарств. Одночасно варто розглянути можливість державної системи страхування політичних, воєнних і природно-кліматичних ризиків за участю міжнародних агентств.

Продумана стратегія та зважені заходи мають бути направлені на заохочення внутрішнього інвестора, а гарантії та підтримка держави дозволить розвинути малий та середній бізнес, який може стати з одного боку активним учасником відбудови та сталого розвитку АПК, а з іншого боку хазяїном, власником та основним інвестором в Україні.

SECTION 4. ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT

DOI: 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.2.4.1

4.1 Соціально-економічні стратегії сталого розвитку аграрного підприємництва на умовах сталого розвитку

Соціально-економічний розвиток аграрного підприємництва та сільських територій та в сучасних українських сільськогосподарських умовах відбувається під впливом низки інституційних детермінант, серед яких необхідно відмітити важливість як економічної складової так і соціальної. У наш час розвиток аграрного підприємництва стає фундаментальним, консолідуючим, багатовимірним та найактивнішим інструментом, який значною мірою може гарантувати створення та навіть довгострокове утримання передових економічних позицій. Об'єктивні ринкові принципи управління аграрним підприємництвом свідчать про те, що вони є базисом розвитку різних соціально-економічних умов і економічні та соціальні умови відіграють важливу роль і стратегії сталого розвитку відіграють в цьому процесі важливу роль.

Згадування терміну «стратегія» в економічній термінології було у 1962 році в праці Chandler Jr Alfred D. в науковій праці «Стратегія та структура» де автор мав на увазі управління будь-яким комерційним підприємством [85]. Існує достатня кількість визначень, пов'язаних з конкретним застосуванням терміна «стратегія». У деяких економічних джерелах стратегія розуміється як мистецтво управління соціально-політичною боротьбою, як загальний план її бачення, що виходить з конкретних обставин етапу суспільного розвитку аграрного підприємства. У менеджменті термін «стратегія» визначається як програма дій, що визначає розвиток аграрного підприємства та пов'язаного з нею системою управління, а також досягнення визначених цілей.

Стратегія – це загальна програма дій, що передбачає встановлення пріоритетів для вирішення проблем та розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети, на основі оцінки потенційних можливостей підприємств та прогнозу розвитку їхнього зовнішнього середовища [86]. У рамках розроблених

стратегій організаційно-економічного регулювання сталого розвитку сільськогосподарського виробництва, на думку Макаренко Н.О. реалізуються такі стратегії: об'єднання власників великих приватних сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств; асоціація власників дочірніх компаній; асоціація власників окремих земельних ділянок та нерухомості. Основою для розробки таких стратегій є основні принципи створення кооперативів, які створюються на основі Закону України «Про кооперацію» від 10 липня 2003 року [87]. Дослідження показують, що власникам приватних сільськогосподарських підприємств або окремих дочірніх підприємств економічно раціональніше об'єднуватися в кооперативи. Це пов'язано з багатьма якісними та кількісними відмінностями між особистими дочірніми підприємствами та великими сільськогосподарськими підприємствами, що призводять до певних розбіжностей під час прийняття важливих для роботи кооперативу рішень, таких як: рішення щодо правового статусу; теми та види діяльності; темпи виробництва; площі випасу; розміри тварин; організація виробництва; Використання трудових ресурсів [86].

Ми вважаємо, що наприклад, недостатній рівень розвитку обслуговуючих кооперативів у сільськогосподарському секторі пояснюється головним чином тим, що його функціонування неможливе без взаємовідносин між його членами, які конструктивно співпрацюють та досягають спільного бачення.

На думку Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В. та Назаренко Є.О. в той момент коли підприємство формулює стратегію розвитку та впроваджує стратегічне управління, воно зможе поводитися послідовно та системно, особливо в аграрному бізнесі, та й у динамічному конкурентному ринковому середовищі загалом, підвищуючи ймовірність досягнення поставленої мети [88].

Світова практика свідчить, що існують три основні типи стратегії розвитку бізнесу, кожен з яких обґрунтований специфічними особливостями аграрного виробництва:

- 1) стратегія зростання чи розвитку, яка відображає намір підприємства збільшити обсяг виробництва, продажів, прибутку та капіталовкладень;

2) стратегія стабілізації чи сталості, яка відображає прагнення аграрного підприємства підтримувати досягнутий рівень виробництва в умовах значної нестабільності обсягу продажів та прибутку;

3) стратегія виживання це захисна стратегія у разі глибокої кризи в діяльності компанії [89].

Наразі керівництво аграрних підприємств обирає такий образ себе та концепцію розвитку, яка відповідає можливостям підприємства та характеристикам навколишнього середовища і доступних ресурсів. Деякі науковці тлумачать «концепцію управління» як сукупність ідей, принципів та бачень, що призводять до [90]:

- мети діяльності;
- механізм взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління;
- стиль взаємодії внутрішніх структурних зв'язків;
- механізм, що враховує вплив зовнішніх факторів змін навколишнього середовища.

Виходячи з цього головним завданням стратегічного управління є навчитися гнучкіше передбачати зміни на ринку, з метою отримання конкурентних в довгостроковій перспективі переваг аграрними підприємствами.

Стратегічне управління базується на чіткій стратегії, яка визначає ефективний план розвитку аграрного підприємства на майбутнє. Тому дослідники наголошують на зростаючому інтересі до стратегічного планування, в якому менеджери повинні оцінювати контекстуальні фактори, які впливають на цю діяльність, щоб приймати рішення. На думку Савчука О.В. стратегічне планування – це складне завдання, яке поєднує елементи багатьох управлінських функцій [90]. Сьогоднішні керівники здатні краще, ніж будь-коли раніше, передбачати розвиток глобальних викликів.

Розвиток підприємств аграрної сфери безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток територіальних громад України, яке відбувається в умовах дефіциту економічних ресурсів, і цей дефіцит економічних ресурсів призводить до економічної та соціальної деградації місцевих громад,

яке характеризується зменшенням їхньої чисельності та якості життя, особливо в умовах воєнної агресії. Концепція сталого розвитку аграрного сектору та сільських територій ґрунтується на тому принципі, що потреби сучасного покоління повинні бути задоволені без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Оскільки базові потреби кожної окремої людини, а отже, і кожного суспільства, можуть бути різними, принцип сталості спирається на суб'єктивній оцінці базових, і не лише базових, потреб та ступеня їх задоволення. Людина, яка вважає себе задоволеною в одному суспільстві, може бути незадоволеною тими ж потенціями можливостями задоволення своїх потреб, в іншому суспільстві [91]. Підхід до оцінки сталого місцевого розвитку, що базується на визначеннях мешканців того, як вони визначають сталий розвиток територіальної громади, є доречним та важливим. Оцінка сталого місцевого розвитку та вплив на нього розвиток аграрних підприємств це інструмент, вбудований у процес стратегічного планування, для визначення пріоритетів фінансування сільського господарства та місцевого розвитку. Він має стосуватися екологічної стійкості, управління, соціального розвитку та соціальної інтеграції, включаючи гендерну рівність і розширення прав і можливостей вразливих груп. З огляду на нерівномірний економічний розвиток окремих регіонів, такий інструмент повинен включати рівень місцевого добробуту та необхідності стимулювання та розвитку приватного аграрного сектору. Інтеграційна структура SAT4SLD складається з чотирьох цілей сталого розвитку: ефективне використання ресурсів (природних та інших), справедливий розподіл ресурсів, зайнятість та рівні можливості працевлаштування, а також рівний доступ до державних послуг. На думку Урбан О., цей підхід також можна застосувати до визначення пріоритетів фінансування місцевого розвитку [91].

Сталий місцевий розвиток зосереджений на цінностях регіональної спільноти та розвитку підприємництва. Деякі дослідники поділяють їх на шість форм капіталу: людський та соціальний капітал, інноваційний та фінансовий капітал, фізичний капітал та природний капітал [91]. Ці активи відповідають основним групам зацікавлених сторін, з якими вони найбільш тісно

ототожнюються: місцеве самоврядування, громада, приватний сектор та користувачі ресурсів. Активи та суб'єкти пов'язані з головною метою сталого розвитку чотирма принципами управління, що підтримують сталий розвиток: довгострокове бачення, прозоре прийняття рішень, участь та розширення прав і можливостей, стимули та регулювання. Першим кроком у проведенні аналізу ситуації є визначення відповідних зацікавлених сторін та створення багатосторонньої робочої групи, відповідальної за впровадження. На рисунку 1 відображено типові зацікавлені сторони у сталому місцевому розвитку.

На наступному етапі для визначені існуючих національних та місцевих стратегій та планів пов'язані зі сферами діяльності ключових зацікавлених сторін (рисунок 2). Це допомагає провести аналіз ситуації та визначити наявність узгодженої регуляторної бази, яка підтримує сталий розвиток.

Наступний крок аналізу ситуації полягає у зборі інформації від зацікавлених сторін в інтерактивному форматі. На цьому етапі рекомендується проводити окремі зустрічі з особами та організаціями, що представляють кожен з основних груп зацікавлених сторін. Наступний крок – підготовка аналізу ситуації на основі висновків зустрічей та огляду відповідних існуючих стратегій та планів. Аналіз ситуації повинен відображати подібності та відмінності в оцінках різних зацікавлених сторін, а також фактори, які вважаються найважливішими (наприклад, сильні чи слабкі сторони).

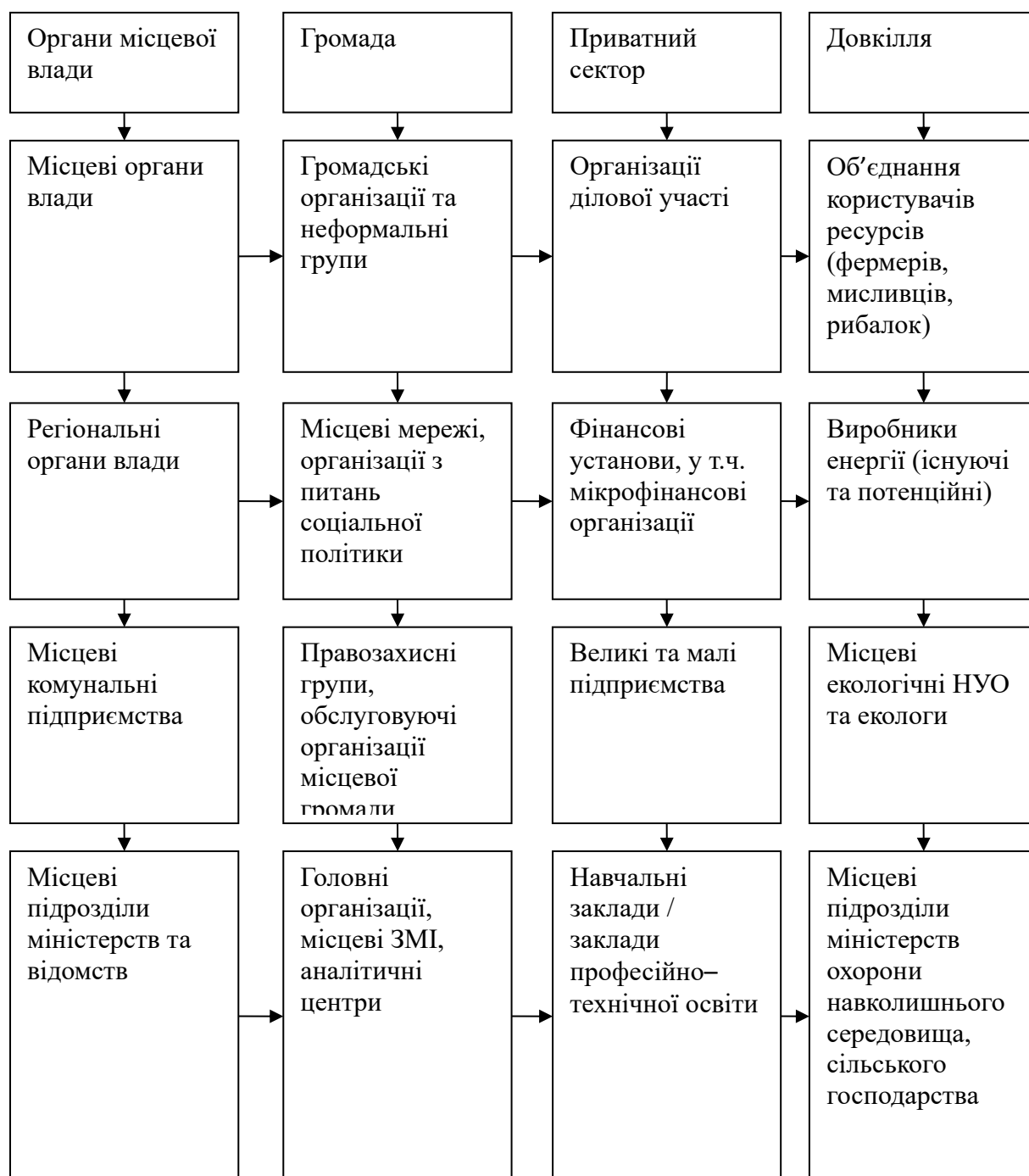


Рисунок 1 - Типові зацікавлені сторони сталого місцевого розвитку

Джерело: адаптовано за [91, 92, 93].

Результати дослідження повинні показувати, в яких аспектах думки груп зацікавлених сторін збігаються та розходяться – як щодо поточної ситуації, так і щодо пріоритетів.

Під час аналізу залучення місцевих зацікавлених сторін до цього принципу управління слід враховувати компетенції та відповідальність місцевих органів влади. Рівень залучення також залежить від структури громади, її організації через групи громадянського суспільства та бажання бізнесу робити внесок у соціальний розвиток регіональної громади, а не лише в її економічний розвиток [91]

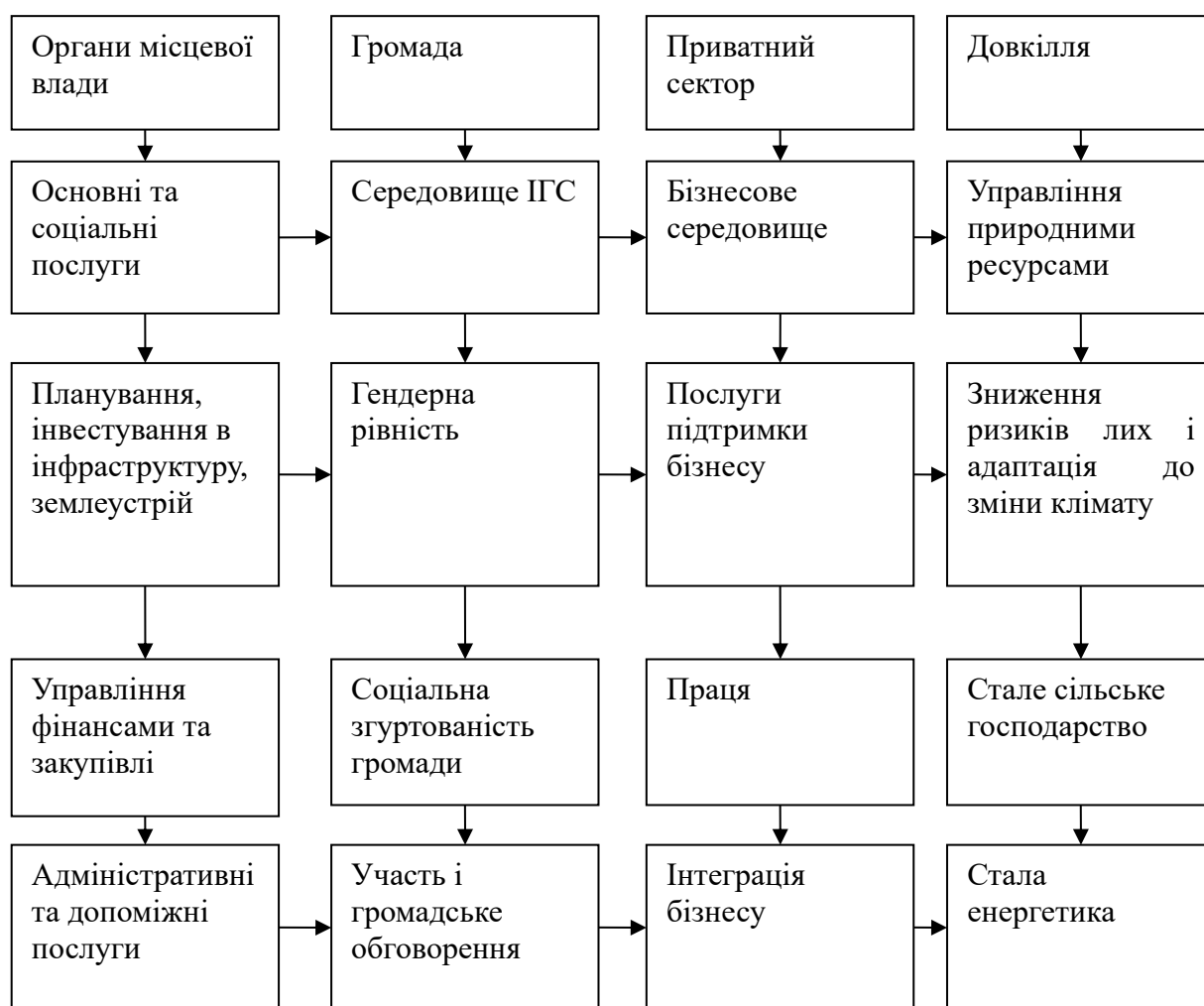


Рисунок 2 - Сфери діяльності головних суб'єктів сталого місцевого розвитку
Джерело: адаптовано за [91, 92, 93].

Досліджуючи питання сільських територій та аграрного підприємництва колектив авторів Рябоконт В.П., Шпикуляк О.Г. та Пехов В.А. вважають, що соціально-економічні процеси, які відбуваються в нашій країні у контексті

вітчизняного розвитку сільських територій, є проблематичними з точки зору відсутності ефективних механізмів консолідації соціальної, виробничої та економічної систем, а також інституцій, що підтримують розвиток сільських територій [92].

Виходячи з концепції соціального капіталу, Остаско Т.О. вважає, що існуючі два типи соціального капіталу, структурний та когнітивний, впливають на економічний розвиток через взаємодію один з одним. Перший, зазвичай об'єктивний, сприяє обміну інформацією, спільним діям та скоординованому прийняттю рішень певною групою зі спільними інтересами, зазвичай доповненим спільно узгодженими емпіричними правилами, з використанням соціальних мереж. Другий за своєю суттю є більш суб'єктивним, оскільки ґрунтується на цінностях, очікуваннях та ментальних характеристиках суспільства [94].

Сьогодні Україна обрала модель соціально орієнтованої ринкової економіки, тому аграрна політика має забезпечити через відповідні організаційно-правові механізми активне залучення фермерів до трансформаційних процесів, участь у їх розробці, впровадженні та моніторингу політики, її ефективності через свої професійні організації. Покращення сільськогосподарських відносин та збільшення участі людини у сталому розвитку сільських територій можна досягти лише за умови належної уваги до матеріальних, соціальних, духовних та інших потреб окремих осіб та сільських громад. Сучасна система сільського господарства вимагає від аграрних підприємців принципово інших якостей порівняно з адміністративно-інструкційними економіками: власної ініціативи, знання ринку та поведінкової емансипації, особистої економічної відповідальності за прийняття рішень, розвиненої економічної та корпоративної культури [92].

Як і раніше та сьогодні системоутворюючими інститутами на сільських територіях є аграрні підприємства, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції, сплачують податки, забезпечують продовольчу безпеку країни. Тому аграрні підприємства з їх матеріальними, людськими та

фінансовими ресурсами забезпечують можливість задоволення потреб сільських жителів [92].

На рисунку 3 узагальнено Стратегічні цілі сталого розвитку сільськогосподарського виробництва та заходи щодо їх реалізації, які були представлені в Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках.

Соціальну складову розвитку аграрного підприємництва можна пов'язати з соціальним капіталом. Так Рябоконт В.П., Шпикуляк О.Г. та Пехов В.А. вважають, що створення соціального капіталу в сільській місцевості базується на людському, інтелектуальному капіталі, сільській місцевості та підприємницькому капіталі, де підприємницький капітал – це кількісні та вартісні показники ресурсів підприємств; людський капітал – населення села та трудові ресурси; інтелектуальний капітал – сукупність знань, інновацій, наукових розробок та інформаційних систем; сільський простір – територіальне утворення, яке також можна виділити як окремий компонент соціального капіталу, навколо якого функціонують усі інші форми капіталу; установи та інститути – об'єднання громадян та організацій [92].

Такий дослідник як Валентинов В.Л. вважає, що соціальний капітал стає вирішальним для успіху підприємницької діяльності в соціально орієнтованій економіці а підприємництво є системним фактором економічного та мотиваційного піднесення сільського суспільства.

Робота аграрних підприємців вирішують питання економічної безпеки та задовольняють потреби всіх осіб шляхом виробництва та продажу сільськогосподарської продукції на ринку. З цієї точки зору, цей тип капіталу має свій власний вплив на формування підприємств та їх економічне зростання. Основними аспектами впливу соціального капіталу є індивідуальний, організаційний та громадський. В. Л. Валентинов вважає, що залежність від соціального капіталу означає, що організаційні структури можуть ефективно

функціонувати лише за умови, що вони побудовані на адекватному рівні соціального капіталу [93].



Рисунок 3 Стратегічні цілі сталого розвитку сільськогосподарського виробництва та заходи щодо їх реалізації

Джерело: побудовано за [95]

Зусилля, зосереджені на побудові конкретних підприємницьких структур без урахування соціального капіталу, необхідного для їх існування, навряд чи будуть ефективними [93].

В період централізованого управління та планової економіки сільськогосподарські підприємства, виконуючи виробничі функції, забезпечували життєзабезпечення працівників та надавали їм різноманітні культурні та соціальні послуги. В цей період аграрне підприємство було центром громадської активності через низку добровільних та обов'язкових функцій, які воно виконували. Відокремлення питань, пов'язаних з аграрним бізнесом та забезпеченням діяльності сільських громад і відсторонення приватних сільськогосподарських формувань від життєво важливих питань членів трудових колективів, не приносило очікуваного ефекту, враховуючи специфіку сільського суспільства порівняно з міським. Це говорить про органічну єдність виробничої, соціальної, культурної, інтелектуальної, громадської та інших підсистем в територіальному та географічному просторі сільської місцевості. Вирішення всього комплексу завдань, пов'язаних з реформуванням в сільській місцевості, залежить від комплексної взаємодії різних факторів і від одночасних змін у політичних, соціальних, моральних, побутових, ментальних та інших складових як аграрних відносин, так і життя сільських громад. Виходячи з цього, можна констатувати той факт, що наприклад, створення та розвиток сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів є однією з форм підтримки сільських територій. Використання кредитних кооперативів, наприклад, для залучення вільних коштів населення на розвиток аграрного сектору є ознакою високої економічної відкритості та організованості громади.

Згідно зі статтею 36 Конституції України [96], громадяни мають право на свободу об'єднання в політичні та громадські організації для здійснення та захисту своїх прав і свобод, а також для сприяння своїм політичним, економічним, соціальним, культурним та іншим інтересам. Вищезазначені права та обов'язки громадян закріплені в наступних законодавчих актах: ЗУ «Про

громадські об'єднання» від 22 березня 2012 року № 4572-VI [97], ЗУ «Про сільськогосподарську кооперацію» від 21 липня 2020 року № 819-IX [98], ЗУ «Про кооперацію» від 10 липня 2003 р. №1087-IV та інших нормативно-правових актах. [87].

Відповідно до українського законодавства можливо створення обслуговуючих кооперативів у сфері постачання, збуту, переробки сільськогосподарської продукції та аграрного сервісу. В зарубіжних країнах з розвинутою ринковою економікою набули поширення постачальницько-збутові кооперативи. Ці стратегії об'єднання підприємств аграрного виробництва переслідують досягнення певної стратегічної мети та цілей. Основною метою об'єднання в кооперативне об'єднання є задоволення економічних, соціальних та інших потреб членів кооперативу на основі їхніх інтересів та розподіл ризиків, витрат і доходів. Кооператив також сприяє розвитку самоорганізації, самоврядування та самоконтролю серед своїх членів. Основні цілі об'єднання повинні враховувати інтереси держави, суспільства та заходи щодо реалізації цілей сталого розвитку аграрного виробництва. Повертаючись до досвіду аграрних держав, де кооперація сільськогосподарських виробників позитивно зарекомендувала себе, слід наголосити, що кооперативи, які успішно функціонують, використовують спільно основні засоби не лише виробничого призначення, але й невиробничого такі як житлово-комунальне господарство, об'єкти культурного та соціально-побутового призначення, охорони здоров'я, освіти [86].

Кооперативи стали рушійною силою в розвитку сільських територій, вони допомагають не тільки в утриманні об'єктів інфраструктури але й в створенні сільськогосподарських шкіл, які відвідують селянські діти. Такі школи відкриваються та утримуються за рахунок пожертвувань у вигляді акцій. Іншими словами, можна визначити важливість впливу кооперації фермерів на забезпечення соціальної складової сталого розвитку [99].

Характер галузі аграрного виробництва також дуже важливий для організації сільськогосподарського кооперативу. Відповідно, кооператив,

утворений виробниками одного й того ж виду продукції, наприклад молочні продукти, м'ясо, рис, мед, овочі, садівництво, тощо, має більше шансів на успіх. Такі кооперативи можуть бути як унікальними, так і багатофункціональними. Наприклад, якщо виробники молока хочуть продавати свою продукцію разом, вони створюють спеціалізований кооператив з продажу молока. а багатофункціональний сервісний кооператив фермерів-молочників створюється, коли приймається спільне рішення про надання ветеринарних послуг та/або організацію переробки молока [100].

До початку воєнних дій на території України аграрний сектор був одним з основних секторів української економіки, і, за словами експертів, має внести вагомий вклад у процесі її повоєнного відновлення [101].

Прус В. вважає, що процес відновлення має перш за все вирішувати нагальні екологічні проблеми, такі як замінування, забруднення та погіршення якості води та повітря, деградація земель, трансформація ландшафтів, втрата біорізноманіття та, зокрема, кліматичні кризи, які загрожують сталому виробництву продуктів харчування та продовольчій безпеці держави в цілому. Постконфліктний розвиток слід розглядати в ширших рамках сталого розвитку сільського господарства, залучаючи всі зацікавлені сторони використовувати сучасні технології. Повоєнний розвиток повинен враховувати не лише повернення до довоєнного рівня виробництва, а й мати на мені збільшення виробництва та забезпечення сталого розвитку та довгострокової стабільності на шляху України до членства в ЄС. [102].

Переглядаючи стратегію сталого розвитку агропродовольчого сектору України під час пост воєнного відновлення, слід наголосити на наступному: інвестиції повинні мати стратегічний характер, а галузь має бути інтегрована в ЄС; зацікавлені сторони, такі як державні інвестори, громадянське суспільство та ЄС. Розвиваючи децентралізацію та співпрацю продовольчих систем слід врахувати ті обставини, що її можна забезпечити шляхом розширення можливостей малих та середніх підприємств, оскільки вони мають більший потенціал для створення екологічного балансу. Також існує потреба в

забезпеченні прозорого ринку землі, налагодити незалежний моніторинг та ефективний контроль за концентрацією земель на другому етапі реформи ринку землі. Інвесторам та донорам необхідно розробити стратегії та політику для вирішення невідкладних питань таких як адаптацію до зміни клімату, деградацію земель, відновлення водної інфраструктури, кліматично розумні альтернативи зрошувальним системам, скорочення викидів парникових газів, вуглецево-нейтральне, декарбонізоване виробництво, справедливу вартість виробленої продукції та збереження земель тощо. Українським аграрним підприємствам слід в своїй діяльності опиратися на стратегію ЄБРР «від ферми до виделки» в рамках Зеленої угоди ЄС, що означає впровадження належної сільськогосподарської практики та найкращих технологій для уникнення та зменшення впливу на навколишнє середовище [103], пришвидшити виконання вимог ЄС в українському аграрному виробництві. У цьому контексті існує велика потреба в міжнародних фінансових установах для підтримки мікро-, малих та середніх підприємств у питаннях довгострокового, середньострокового та короткострокового фінансування, для модернізації технологій та оновлення обладнання відповідно до стандартів та вимог ЄС, а також для підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Аналіз даних рисунку 4 дає підстави для висновку, що за період дослідження загальна кількість сільськогосподарських кооперативів за період дослідження з 2015 по 2023 рік збільшилася на 342 одиниці, в тому числі виробничих кооперативів зменшилася на 21 одиницю або на 2,1 % з іншого боку кількість обслуговуючих кооперативів збільшилася на 363 одиниці або на 40,4 % відповідно.

Така тенденція зумовлена тим, вважає колектив авторів Куцик П., Семів С., Куцик В., Полякова Ю. та Шевчик Б., що на практиці обслуговуючі кооперативи в Україні – це здебільшого кооперативи власників сільськогосподарської техніки, які надають послуги фізичним особам та фермерам, або кооперативи землевласників.

Об'єднання землевласників у кооперативи є зручнішим інструментом управління земельним банком, який використовують компанії, що працюють в аграрному секторі, оскільки їм легше укласти один договір оренди з кооперативом, ніж з кількома землевласниками окремо. Загалом, сільськогосподарські кооперативи в Україні часто об'єднують малі та середні аграрні підприємства та особисті дочірні підприємства.

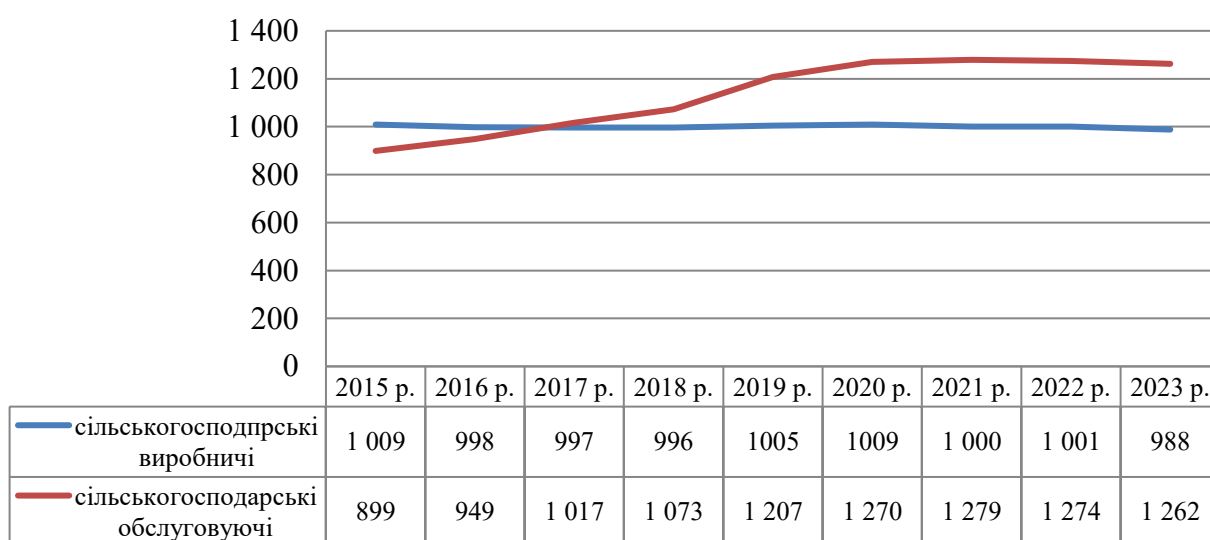


Рисунок 4 Динаміка розвитку сільськогосподарських кооперативів 2015-2023 рр. (станом на 1 січня).

Джерело: [104]

Головною метою таких об'єднань є отримання численних переваг від впровадження бізнес-моделі, заснованої на кооперативних принципах [105].

Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» 1997 року через суперечності між офіційними нормами, неформальними обмеженнями та законами ринкової економіки, а також багатовекторний вплив на поведінку партнерів сільськогосподарського ринку, не виправдав очікувань фермерів щодо створення та розвитку широкої мережі сільськогосподарських кооперативів. Організаційно-економічні зусилля центральних та місцевих державних регуляторних органів, зацікавлених у розвитку кооперації в сільській місцевості, призвели до непередбачених наслідків: до відсутності економічних повноважень членів кооперативу щодо володіння, використання та розпорядження майном

кооперативу. Це говорить про те, що з одного боку, серед малих підприємців та фермерів недостатньо знань про можливості кооперативного захисту економічних інтересів, участі у розробці та реалізації аграрної політики, а з іншого боку, спроби місцевих державних адміністративних органів ручним способом подолати взаємну недовіру між потенційними суб'єктами кооперативної співпраці.

Це відбувається тому що будь-яке соціально-економічне явище виникає та динамічно розвивається за наявності всього комплексу необхідних для цього передумов, а за їх відсутності зникає або трансформується в інші форми. Іншими словами, державне регулювання кооперативних відносин має відповідати суспільним потребам та реальному попиту на послуги економічних агентів, а також враховувати виклики мінливого геополітичного середовища.

Саме тому перед ухваленням регуляторних рішень на всіх рівнях управління необхідно щоразу ставити питання: чи є виправданим використання регуляторних механізмів, спрямованих на підтримку кооперації як соціального інституту, та чи можливо об'єктивно оцінити їхню результативність і вплив на розвиток аграрного сектору. Часткова відповідь на це питання криється у специфіці неформальних інститутів, таких як звичаї, ділові традиції, етичні норми, культура взаємин та соціальний тиск на поведінку індивідів. Експерти наголошують, що в умовах загальної невизначеності щодо ролі державного кооперативного сектора значення неформальних інститутів суттєво зростає на рівні окремих фізичних і юридичних осіб. У перехідній економіці, яка лише формує стабільні ринкові умови, суб'єкти господарювання часто координують свої дії через неформальні домовленості, що доповнюють офіційні ринкові правила. Хоча такі механізми супроводжуються високими трансакційними витратами, загальна система продовжує функціонувати. Успадковані неформальні інститути нерідко репрезентують застарілі моделі економічної поведінки, однак вони суттєво впливають на ефективність державних регуляторних заходів у сфері кооперації.

Таким чином, неформальні обмеження відіграють вирішальну роль у тому, чи позитивно сприймають суб'єкти господарювання формальні ринкові інновації, чи ставляться до них байдуже, чи навіть повністю нехтують ними при виборі одного з варіантів економічної поведінки. Виникнення та розвиток кооперативів, як і інших форм соціального капіталу, залежить від інституційного середовища, яке тривалий час залишалося необґрунтовано недосконалим, тому першим кооперативам доручалася роль своєрідного каталізатора або рушійної сили інституційних змін, які не завжди матеріалізувалися, але були бажаними для фермерів і суспільства. Вищезгадане протиріччя між об'єктивними вимогами та відсутністю системних передумов для розвитку кооперативного руху є природним, а «третя сила» – цілеспрямована державна регуляторна політика, спрямована на розвиток дорадчих послуг у сільській місцевості, навчання українських радників у країнах-членах Європейського Союзу з розвиненим кооперативним сегментом, впровадження наукових навчальних програм з кооперативів, тематичні, інформаційні та освітні заходи серед керівників та спеціалістів, спрямовані на переконання їх у перевагах, а часто й відсутності альтернатив, кооперативної поведінки в умовах формування ринкової економіки. Це особливо актуально для нашої країни. Розглядаючи економічні та історичні аспекти розвитку сільськогосподарської кооперації та соціального капіталу в сільській місцевості як системного явища, можна сказати, що в минулому серед факторів, що гальмували їх розвиток, були сильна патерналістська позиція держави, давні традиції індивідуального підприємництва, відносно сприятливі природно-кліматичні умови для сільського господарства, «де соціально-психологічно легше», де економічні та соціально-культурні ментальні особливості селянства. Хоча деякі дослідники, посилаючись на ті ж фактори, займають протилежну позицію та вважають, що традиції та менталітет держави «збігалися з психологічними орієнтирами, що формувалися в суспільній свідомості та в поведінці людей протягом десятиліть кооперативними формами господарської діяльності» [106].

Навіть у складних економічних та воєнних умовах аграрні підприємства постійно нарощують виробництво різних видів сільськогосподарської продукції. Як відомо, приватні господарства мешканців використовують важку фізичну працю, витрачаючи багато часу на виконання окремих операцій. Така продукція швидко псується, тому виробники змушені віддавати її переробним підприємствам, приватним підприємцям за нижчою ціною або самостійно продавати на ринку [107]. Наприклад, метою створення молочно-овочевих кооперативів є збільшення чистого доходу їх членів від індивідуальної діяльності з виробництва молока або овочів у підсобних господарствах. Це досягається не лише шляхом закупівлі та продажу продукції на вигідніших умовах, але й наданням різних послуг, що знижують виробничі витрати та підвищують врожайність молочних та овочевих культур. У майбутньому основними каналами збуту молока та овочів, вироблених у приватних господарствах мешканців, будуть роздрібні ринки та переробні підприємства. Виробники цієї продукції, об'єднуючись з метою спільної реалізації, тим самим розширюють сегменти ринку, зменшують транспортні витрати, отримують вільний час для іншої роботи та відпочинку[92]. Створення оптової товарної групи дозволяє здійснювати договірну співпрацю з державними та приватними підприємствами та установами промисловими підприємствами, дитячими садками, школами, лікарнями, підприємствами громадського заручування, а також переробними підприємствами. Кооператив не закуповує продукцію у фермерів, а продає її від їхнього імені, тому будь-яке збільшення ціни продажу або зменшення собівартості реалізації повертається членам кооперативу як різниця між початковою та кінцевою ціною. У цьому полягає відмінність обслуговуючого кооперативу від комерційної посередницької організації, де виручка від продажу не використовується для фінансування сільськогосподарського виробництва [92].

Тому, під час розробки організаційно-економічної стратегії сталого розвитку сільськогосподарського виробництва можна використовувати три сценарії: оптимістичний, реалістичний та песимістичний. Кожен сценарій має

певні характеристики, які базуються на результатах аналізу сільськогосподарського виробництва, використанні кореляційно-регресійних моделей, що описують вплив ресурсоефективності на стан інтегральних показників, а також експертних опитуваннях для визначення рівня використання ринкових можливостей сільськогосподарськими підприємствами та рівня їх активної участі у розвитку сільськогосподарських підприємств [92]

Світова практика та вітчизняний досвід переконливо доводять, що розвинене аграрне підприємництво є найважливішою конкурентною перевагою сільських територіальних громад, аграрних регіонів та держави в цілому. Тому серед багатьох функцій сільського суспільства виробничої, соціально-демографічної, природно-рекреаційної, просторово-комунікаційної, історико-культурної, тощо формування сучасного аграрного підприємництва в сільській місцевості набуває стратегічного значення.

Також необхідно відмітити, що формування стратегій розвитку аграрного підприємництва неможливе без впровадження сучасного інформаційного забезпечення з використанням інтернет-технологій. Лише в умовах розвиненої інформаційної інфраструктури можна створити ефективні мережі взаємодії та певну організаційну структуру громадянського суспільства в сільській місцевості. Це також сприяє налагодженню взаємної довіри між людьми, забезпечує відкритість та публічний контроль за реалізацією соціальних ініціатив і дотриманням зобов'язань усіма учасниками процесу. Доступ до зручних і дієвих каналів інформації щодо аграрної політики держави, кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції, екологічної ситуації, ходу реалізації програм соціально-економічного розвитку, а також оцінки ефективності роботи місцевих органів влади є ключовим чинником адаптації сільського населення до викликів технологічного прогресу та модернізації аграрної економіки.

У контексті агробізнесу слід також звернути увагу на стратегії розвитку сільських територій, яка є основою агробізнесового простору. Так, Тимошенко М. М., спираючись на проблеми та завдання сталого розвитку, розробив низку

базових стратегій розвитку сільських територій, включаючи необхідні інструменти для їх реалізації, які можуть забезпечити прискорення соціально-економічного розвитку сіл України. На думку автора, такими стратегіями є[108]:

1. Стратегія глибокої модернізації агропромислового комплексу. Така стратегія спрямована на підвищення продуктивності сільського господарства та його екологічної стійкості.

2. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в сільській місцевості. Така стратегія спрямована на диверсифікацію сільської економіки та підвищення рівня зайнятості.

3. Стратегія розвитку зеленої енергетики. Метою цієї стратегії є зменшення залежності від викопного палива, створення внутрішніх джерел енергопостачання сіл та покращення екологічної ситуації.

Вищезазначені стратегії, за умови їх комплексного впровадження, здатні створити необхідні умови для підвищення ефективності сталого розвитку сільських територій в Україні. На нашу думку, головною перевагою цих стратегій є те, що вони функціонально спрямовані на забезпечення економічної стабільності сільських територій, підвищення рівня життя сільських жителів та захист навколишнього середовища.

Однією з головних цілей сталого розвитку в сільськогосподарському секторі є мінімізація впливу на навколишнє середовище при одночасному підвищенні продуктивності виробництва. Це включає впровадження практик, що сприяють відповідальному управлінню природними ресурсами, включаючи збереження землі, енергії та води, мінімізацію відходів, біорізноманіття, мінімізацію шкоди для навколишнього середовища та пом'якшення наслідків зміни клімату. Ключовим елементом сталого розвитку в сільськогосподарському секторі є економічна стійкість, яка повинна забезпечити адекватну економічну віддачу для підтримки агробізнесу та належної винагороди виробників. Соціальна стійкість наголошує на справедливості, інклюзивності та забезпеченні справедливого розподілу ресурсів між усіма зацікавленими сторонами, включаючи фермерів та сільські громади [109].

Стратегічне управління на основі сталого розвитку – це підхід до управління бізнесом, який допомагає аграрним підприємствам виживати та бути стійкими в конкурентному середовищі. Він передбачає, що агропідприємства не лише прагнуть економічного зростання та прибутку, але й піклуються про навколишнє середовище та суспільство. Іншими словами, впроваджуючи стратегічне управління на основі сталого розвитку, вони прагнуть успіху, водночас працюючи на благо суспільства та планети [110, 111].

Для зміцнення економічної стійкості аграрних підприємців доцільно впроваджувати стратегії, що передбачають диверсифікацію джерел доходів, розвиток переробки продукції з доданою вартістю та розширення збутових каналів. Це дає змогу отримувати більшу частку прибутку в межах ланцюга створення вартості та підвищує здатність підприємців протистояти економічним викликам. Надзвичайно важливо також забезпечити розширення прав дрібних виробників через укріплення прав на землю, доступ до ринків, фінансових і страхових послуг, що сприяє зростанню їх фінансової стабільності. Важливо підтримувати впровадження моделей сталого виробництва та споживання на всіх етапах аграрного виробничого ланцюга - від постачальників до кінцевих споживачів - задля формування попиту на екологічно й соціально відповідальну продукцію. У сфері соціальної стійкості ключовими є заходи, спрямовані на забезпечення рівного доступу до освіти та медичних послуг, а також інвестування в розвиток сільської інфраструктури та соціальної сфери. Такі дії покликані усунути глибинні причини бідності й нерівності на сільських територіях, сприяти інклюзивному зростанню та розвитку людського й соціального потенціалу.

SECTION 5. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

DOI: 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.2.5.1

5.1 Environmental insurance in the conditions of transformational changes

Досліджуючи особливості господарської діяльності на мікрорівні, можна відзначити, що стан навколишнього середовища та природних ресурсів істотно впливає на кінцеву вартість продукції. З одного боку, сприятливий стан природи може знизити витрати, а з іншого – екологічні проблеми здатні значно підвищити їх. Тому використання, відтворення та збереження природних ресурсів потребує прибуткового та науково обґрунтованого контролю, що водночас призводить до збільшення суспільних екологічних витрат.

У сільському господарстві, варто підкреслити, що екологічна безпека сільських територій залежить від впровадження технологій, які поєднують екологічно безпечні підходи. Це застосовується технологічних, хімічних, гідромеліоративних і біотехнічних рішень, спрямованих на інтенсифікацію виробництва та раціональне природокористування. Лише за такими умовами сільські райони залишаються екологічно стабільними та придатними для життя й господарювання [115].

На сьогодні ключовим фактором, який шукає швидкі темпи соціально-економічного розвитку країни, є науково-технічний прогрес. Однак він часто супроводжується інтенсивним використанням природних ресурсів і збільшенням обсягу шкідливих викидів у навколишньому середовищі. У зв'язку з цим особливо актуальною стає необхідність посилення заходів з охорони довкілля на підприємствах, а також впровадження механізмів страхування та збереження якості природних ресурсів [113, 114].

Актуальність екологічного страхування в сучасних економічних умовах зумовлена високою загостреністю проблем. Крім того, критичний рівень зносу основних фондів у різних галузях економіки, зокрема в сільському господарстві, потребує залучення додаткових фінансових ресурсів. Це, у свою чергу, посилює

негативний вплив на навколишнє середовище, що лише підкреслює важливість впровадження механізмів екологічного страхування для мінімізації таких наслідків.

Підприємства можуть зіткнутися з різними сценаріями, за яких їхній діяльності може бути завдана шкода довкіллю через:

- поточне землекористування земельної ділянки;
- несправність накопичувальних резервуарів на території підприємства, наприклад масляного бака;
- продукт, який транспортує ваша підприємство, наприклад, пестициди;
- пожежа на території підприємства;
- погано працюючий дренаж, що спричиняє стікання масла у систему водопостачання, наприклад, на автостоянці;
- пил, що утворюється під час будівельних робіт.

Крім того, нещодавнє законодавство Великобританії та ЄС значно збільшило потенційні витрати на усунення завданої шкоди. Екологічні проблеми потрібно вирішувати швидко, щоб захистити навколишнє природне середовище.

Впровадження ключових принципів охорони навколишнього середовища, визначених у міжнародних договорах, конференціях та законодавчих актах України, часто стикається з серйозними труднощами через гострий дефіцит ресурсів. Ситуація ускладнюється, коли виникають катастрофічні події, що вимагають термінових і значних фінансових витрат на запобігання їх розвитку, ліквідацію наслідків.

Екологічні та катастрофічні ризики для України залишаються суворою реальністю. Причинами цього є не лише аварія на Чорнобильській АЕС, але й інші фактори. Наприклад, 15 млн осіб проживають у зонах можливого зараження сильнодіючими руйнівними речовинами, 11 млн – у зонах сейсмічної активності, а 7,4 млн – у зонах можливого катастрофічного затоплення [121]. Водночас рівень виносу основних фондів становить близько 36%, що додатково ускладнює ускладнення. Значна частина населення змушена була переїхати в більш безпечні регіони.

Попри значні досягнення НТП, населення, підприємства та окремі території є вразливими до серйозних загроз, спричинених стихійними лихами. При цій ймовірності потрапити в зону впливу масштабної техногенної аварії суттєво зростає. Варто зазначити, що в умовах сучасного світу основні катастрофи мають змішаний характер – вони вже не є суто природними чи антропогенними, а є природно-антропогенними. Збитки, викликані такими катастрофами, мають величезний масштаб і можуть досягти до 4% ВВП країни, що підкреслює їх руйнівний вплив на економіку та життєдіяльність суспільства [119, 131].

Сучасна нестабільність в економічній, соціальній, політичній та юридичній сферах є характерною ознакою цього історичного періоду. Вона потребує створення концептуальної моделі сталого розвитку, яка враховує стан навколишнього середовища. Одним із ключових елементів забезпечення екологічної безпеки є фінансові гарантії, зокрема страховий захист. Страхування виступає ефективним економічним інструментом для збереження довкілля. В Україні витрати на запобігання ризикам та ліквідацію їхніх наслідків залишаються високими. Проте зменшення шкоди від екологічної катастрофи можливо завдяки страхуванню, яке є більш економічно вигідним, ніж превентивні заходи держави. У цьому контексті екологічне страхування грає важливу роль, однак в Україні воно поки що не досягло належного рівня [119].

Надзвичайні ситуації через їх імовірний характер мають специфіку, що ускладнює оцінку ефективності профілактичних заходів, які, до того ж, споживають значні фінансові витрати. Резерви сили та засоби, підготовлені для реагування на такому положенні, залишаються невикористаними. Для покращення промислової безпеки необхідно створити чітко розроблені сценарії можливого розвитку подій на вибірково небезпечних об'єктах у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

Погіршення стану навколишнього середовища зумовлено швидким зростанням продуктивних сил суспільства. Для досягнення оптимальних економічних, соціальних та екологічних цінностей в країні необхідно створити і

впровадити цільовий економічний механізм, підкріплений інституційною підтримкою. Важливим компонентом його може бути системи майнової відповідальності природокористувачів за негативні впливи на довкілля.

Важливим елементом підтримки цієї системи є екологічне страхування. Завдяки йому можна забезпечити компенсацію збитків постраждалим від уже скоєних аварій, а також реалізувати превентивні заходи для запобігання подібним інцидентам із залученням недержавних джерел фінансування [127].

У науковій літературі немає єдиного визначення «екологічного страхування». Воно трактується по-різному: як механізм захисту власного майна від наслідків екологічних ризиків, а також як страхування відповідальності за завдання шкоди третім особам [129, 131, 132].

Стан довкілля в Україні беззаперечно вимагає впровадження нового виду страхування – екологічного. Таке страхування повинно передбачати, зокрема, компенсацію шкоди, завданої екосистемам, у таких обсягах, щоб забезпечити їх відновлення до природного стану. Разом з тим, збитки від екологічних інцидентів є великими, доцільно створювати пули для екологічного страхування та залучати державу як страховика останньої інстанції для компенсації збитків, завданих екологічними катастрофами. Введення екологічного страхування дозволить забезпечити компенсацію екологічних збитків, зменшити навантаження на бюджети держави та місцевих органів влади, а також створити можливості для залучення ресурсів страховиків з метою, компенсування збитків при настанні екологічних випадків.

Інтеграція України в Європейський Союз вимагає переходу до сучасних підходів у регулюванні природоохоронної діяльності та створення нормативно-правової бази, спрямованої на мінімізацію промислового захворювання довкілля. Досвід розвинених країн підтверджує, що найефективнішим інструментом екологічної політики та гарантією безпеки життєдіяльності є застосування ринкових механізмів для захисту здоров'я населення та навколишнього середовища. Фінансування ліквідації наслідків аварій і надзвичайних ситуацій ефективно за рахунок державного бюджету знижує

ефективність природоохоронних заходів, що зумовлюються необхідністю пошуку альтернативних джерел.

Страхування відповідальності за забруднення навколишнього середовища є одним із найефективніших механізмів захисту інтересів усіх сторін: забезпечує підприємствам фінансову стабільність і можливість отримати прибуток, сприяє охороні здоров'я населення, а також створює сприятливий інвестиційний клімат, забезпечує стабільні податкові надходження та підтримує соціальну рівновагу.

Однак в Україні страхування екологічних ризиків залишається малопоширеним. Основними причинами цього є, передусім, законодавчі обмеження. Крім правових аспектів, розвиток екологічного страхування гальмують такі чинники [124]:

- необхідність стимулювання для добровільного страхування;
- обмеженість потужності ринку, що ускладнює страхування небезпечних та великих за величиною екологічних загроз [119, 142].

Найважливішим кроком на сьогодні є впровадження принципу відповідальності за збитки, завдані довкіллю підприємцями. Це відповідає глобальним тенденціям у сфері законодавства про екологічну відповідальність. Такий підхід виключає необхідність доведення незаконності або недбалості дій забруднювача. Безумовна відповідальність змушує підприємство забезпечувати наявність фінансових ресурсів для відшкодування заподіяної шкоди, зокрема страхування [115, 141].

Обов'язкове страхування є найбільш ефективним, якщо базується на загальному та аналізі досвіду добровільного страхування. В умовах слабо розвиненого ринку добровільного страхування в Україні застосування обов'язкової виду може бути не забезпеченим.

Отже, нині все більше уваги приділяється вирішенню екологічних проблем, які можуть виникати як унаслідок природних процесів, так і через діяльність людини. Забруднення довкілля, виснаження природних ресурсів та нерациональне природокористування належать до найгостріших викликів

сучасності, що потребують спільних зусиль держави як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Водночас зростання кількості техногенно-екологічних аварій і катастроф, ядерних інцидентів, а також розширення переліку об'єктів і видів діяльності, що становлять підвищення загрози для довкілля. Нагальною стає проблема зберігання та утилізації екологічно небезпечних відходів, а негативний вплив господарської діяльності на екосистеми лише посилюється. За такими умовами країни світу змушені посилювати еколого-правові вимоги до виробництва та господарської діяльності, запроваджувати економічні механізми стимулювання природоохоронних заходів, а також підвищувати відповідальність за порушення екологічного законодавства. У цьому контексті важливу роль виконує впровадження системи екологічного страхування.

Функціональна структура ключового суб'єкта страхування (страхової компанії) включає [114]:

- основну діяльність;
- організацію фінансування попереджувальних та природоохоронних заходів;
- стимулювання пільгового фінансування найбільш активних страхувальників;
- проведення екологічного аудиту;
- збирання, накопичення, обробка та аналіз даних для вдосконалення системи страхування та підвищення ефективності роботи страхової компанії.

Основна діяльність страховика зосереджується на накопиченні страхових премій, виплаті компенсацій у разі аварійного забруднення та інше. Виконання цих функцій забезпечує фінансовий відділ страхової компанії. Окремий підрозділ (служба екологічного аудиту) здійснює оцінку екологічного стану страхувальника.

Фінансово-економічне забезпечення страхування катастрофічних і екологічних ризиків представлено на рис. 1. Оцінку ризику аварійного забруднення для всіх видів екологічного страхування має використовувати

служба екологічного аудиту, яка надає дані про рівень екологічної небезпеки об'єкта та наведений розмір потенційного екологічного збитку.



Рисунок 1. Фінансово-економічне забезпечення страхування екологічних і катастрофічних ризиків

Створення ринку послуг екологічного страхування саме по собі не гарантує компенсацію завданих суспільству збитків. Важливо розвивати підприємницькі ініціативи, спрямовані на охорону довкілля та відновлення природно-ресурсного потенціалу, а також формувати ефективну систему ліквідації наслідків катастроф, здатну оперативно реагувати на кризові ситуації. Одним із перспективних напрямів страхування підприємств аграрного виробництва є механізм страхування якості земельних ресурсів, що забезпечить екологізацію сільськогосподарського виробництва.

Отже, страхування є ефективним чинником зменшення втрат страхувальників, які можуть виникнути внаслідок непередбачених несприятливих подій.

Екологічне страхування є комплексом економічних відносин, що набувають особливого значення для аграрного сектору. Однією з основних аспектів є розробка та впровадження механізму екологічного страхування земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств, що стає все більш актуальним в умовах зростання екологічного навантаження та ризиків для навколишнього середовища.

В основі запропонованої системи страхування закладається інформаційна база, яка містить: дані про укладені договори страхування та страхові суми; відомості про ризики; інформацію про інвестування у земельні ділянки; правову базу, що регулюють землеохоронну, податкову діяльність.

Розмір такої компенсації не може перевищувати фактичний рівень збитків. Інакше процес відтворення земельних ресурсів не виконує своє функціональне призначення, за відсутності недостатнього фінансування, не забезпечує відновлення екосистем та ресурсів до них [113, 116, 121].

В умовах трансформаційних змін формування інституту страхування земель сільськогосподарського призначення має бути створено в чіткій послідовності (рис. 2) [114].



Рисунок 2. Блок-схема економічного механізму екологічного страхування земель сільськогосподарського призначення

Існують різні рівні деградації земельних ресурсів сільськогосподарського призначення, які свідчать про наявність ризику під час екологічно чистого виробництва якісної сільськогосподарської продукції [115, 122]:

I рівень – деградація ґрунту;

II рівень – застосування засобів хімізації, заболочення, засолення, підкислення, ерозія ґрунту;

III рівень – забруднення земельних ресурсів, внаслідок використання продукції сільського господарства (рис. 3).

Вивчення особливостей ґрунту за екологічними показниками дає змогу застосувати ефективні заходи раціонального природокористування, що сприятиме відновленню земель сільськогосподарських земель.

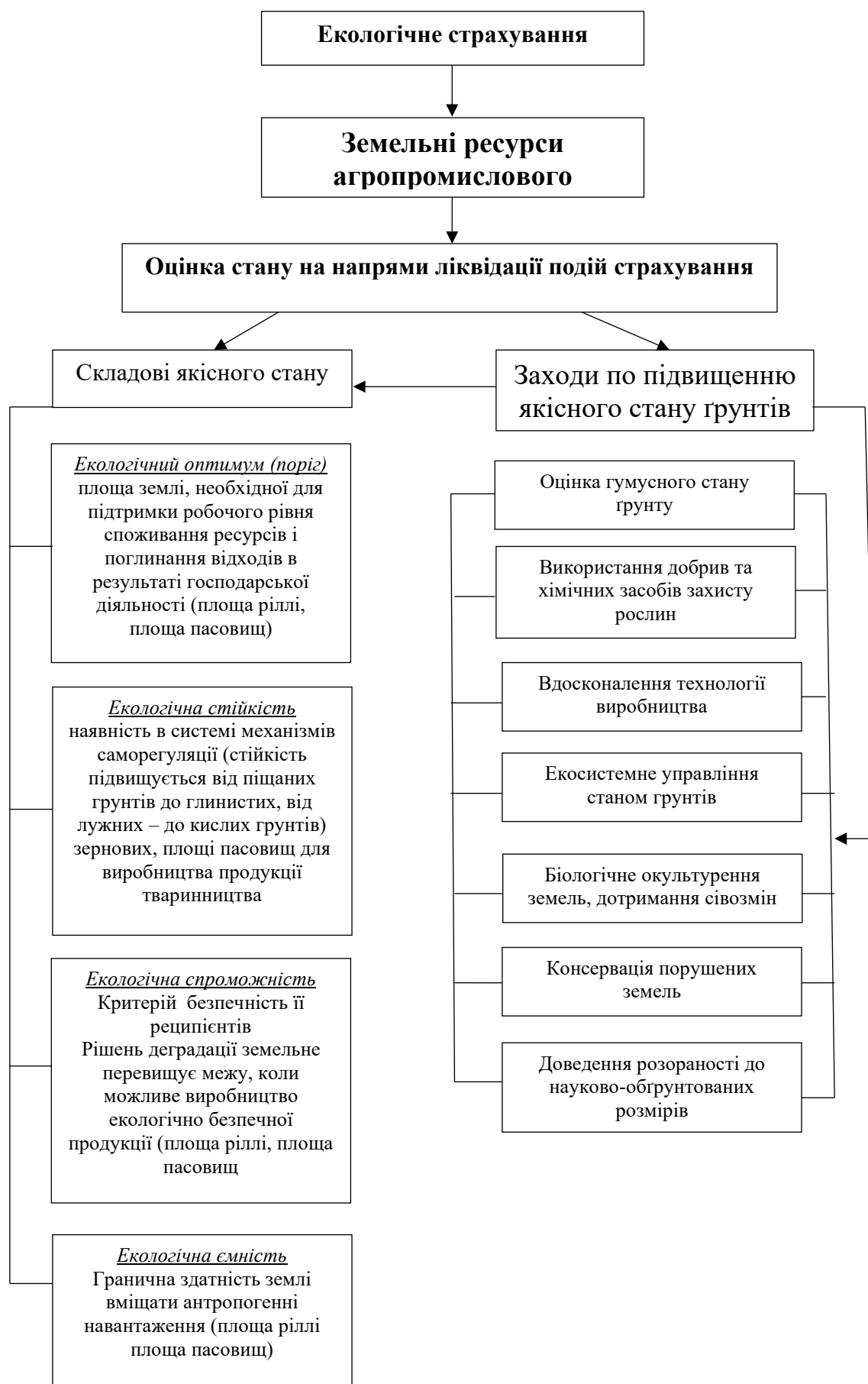


Рисунок 3. Організаційно-екологічний інструментарій страхування земельних ресурсів

Вартість страхового забезпечення залежить від: стану об'єкта, терміну дії договору, збитки від настання подій, ймовірність її настання та інші ризикові аспекти [118, 139]. Крім того, важливо врахувати можливості способів негативного впливу, які класифікуються за трьома напрямками, відповідно до класифікації DEFRA:

- шкода, заподіяна земельним ресурсам (у випадку, якщо вона буде негативно впливати на стан здоров'я людини);
- шкода заподіяна водним ресурсам, згаданих у Водній рамковій Директиві ЄС (2000/60/ЄС);
- шкода заподіяна різним видам тваринного та рослинного світу.

Необхідно звернути увагу на правове забезпечення гарантії якості продукції сільськогосподарського виробництва, що створюється на ґрунтах із екологічно задовільним станом. Основним завданням є створення інституту позитивної відповідальності, яка передбачає не покарання за правопорушення, а досягнення прогнозованих і бажаних результатів. Це означає перехід від моральної відповідальності до закріпленого на правовому рівні принципу. У цьому контексті законодавчі акти повинні гармонійно доповнювати економічні механізми, що існують на підставі правових норм виробництва сільськогосподарської продукції [125].

Система екологічного страхування сприяє модернізації, заохочує суб'єктів господарювання до використання інноваційних розробок та впровадження новітніх технологій зі зниженим рівнем негативного впливу на довкілля. У результаті це дозволяє знизити тарифні ставки страхових внесків до прийнятого рівня для підприємств.

Чинна нормативно-законодавча база України у сфері земельних відносин створює передумови для розробки механізмів економічного стимулювання, спрямованих для підвищення агроекологічної оцінки земельних ресурсів та забезпечення відтворення родючості ґрунтів. Комплексний підхід включає державний контроль за агроекологічним станом ґрунтів, рівнем їх родючості, а також економічне заохочення вкладання інвестицій у збереження та відновлення

земельних ресурсів. Реалізація таких заходів сприятиме запобіганню екологічної кризи.

Відповідно до Земельного кодексу України [112], держава повинна компенсувати збитки власникам земельних ділянок і землекористувачам, спричинені погіршенням якості покриву ґрунту. Проте механізм такого відшкодування потребує покращення. Одним із можливих варіантів є впровадження обов'язкового страхування якості земельних ресурсів. У цьому випадку страхувальниками є підприємства, які користуються сільськогосподарськими землями незалежно від форми власності, а об'єктом страхування стануть земельні ресурси, які перебувають у власності чи оренді агропідприємств. Страховий ризик виникає при зниженні родючості обґрунтувань відповідно до нормативів, зазначених у паспорті земельної ділянки. Страховою подією є підвищення основних паспортних показників якості земельних ресурсів через геокліматичних змін, стихійних лих, аварій, неправомірних дій третіх осіб та ін. Визначення факту виникнення страхового випадку здійснюється шляхом щорічного порівняння показників з паспортними.

Страхування слід запроваджувати для підприємств-землекористувачів, які володіють або орендують понад 1 га земельних угідь. Розмір страхових внесків повинен залежати від якості земель: сільськогосподарські підприємства з більш родючими ґрунтами мають сплачувати вищі страхові внески, бо їх потенційний прибуток є вищим, а також через можливість користування якіснішими землями. Водночас підприємствам, які інвестують власні кошти у відновлення земельних ресурсів, доцільно надавати знижки на страхові платежі через сприяння покращенню якості ґрунтів.

Якщо відбувається погіршені якості ґрунту земельної ділянки, розмір страхових премій підвищується. Розмір страхового покриття обмежується 70% від загального розміру збитків, пов'язаних з відновленням якості земельних ресурсів, з можливістю застосування франшизи.

Розрахунок розміру страхового резервного фонду можна здійснювати за формулою:

$$CF = P \cdot GO \cdot PT / 100\%, \quad (1)$$

де CF – страховий фонд, (грн.);

P – площа земель аграрних підприємств, (грн.);

GO – грошова оцінка 1 га площа земель аграрних підприємств, (грн.);

PT – розмір страхового тарифу, (%).

Збільшення кількості страхувальників у системі екологічного страхування підвищує фінансову стійкість страховика. Це досягається за рахунок диверсифікації ризиків та збільшення обсягу страхових премій, що дозволяє ефективніше покривати можливості збитків. Крім того, підвищення фінансової стійкості страхової компанії створює передумови для зниження страхових тарифів для страхувальників.

Таким чином, розширення страхового портфеля позитивно впливає на фінансову стабільність страховика. Забезпечення діяльності системи екологічного страхування передбачає: використання регіону, де його впровадження є найбільш доцільним; здійснити інвентаризацію об'єктів підвищеної екологічної небезпеки та оцінити рівень екологічного ризику для кожного з них; розробити чіткий перелік страхових подій, що підлягають обов'язковому та добровільному страхуванню.

Крім того, необхідно розробити організаційно-економічний механізм впровадження системи екологічного страхування в регіоні, розширити розмір страхових внесків та виплат у разі виникнення страхового випадку, підготувати необхідні нормативні документи.

В екологічному контексті, саме з найбільшою очевидною проблемою сільськогосподарського виробництва є функціонування підприємств переробної промисловості. Це пояснюється тим, що такі підприємства мають значний вплив на промисловий потенціал сільських територій і, відповідно, на екологічні умови їх розвитку. Основними факторами, які завдають шкоди навколишньому середовищу з боку переробних підприємств, є [123]:

- погіршення якості повітря через викиди газів зі швидкими хімічними складовими та концентраціями, що можуть надходити від різноманітних джерел виробничих процесів;

- забруднення ґрунтових вод;

- погіршення якості земельних ресурсів через неконтрольоване розширення площ, зайнятих переробними підприємствами.

Досягнення усунення погіршення стану повітря сільськогосподарськими переробними підприємствами можливо лише за умови повної зупинки їхньої діяльності. В інших випадках доцільним є пошук компромісних рішень. Межа допустимих викидів, що мінімізує негативний вплив на здоров'я людини, стандартами гранично допустимих викидів (ГДВ) [129]. При перевищенні цих норм підприємство зобов'язане компенсувати завдані збитки власним коштом. Водночас, воно може застрахувати екологічні ризики.

Скорочення нераціонального використання земельних ресурсів у переробних підприємствах може бути при таких організаційно-економічних заходах [126]:

- оптимізація використання земельних ресурсів через впровадження сучасних технологій та раціонального землекористування;
- рекультивація земель, які були зайняті під виробничі потреби, з призначенням їх відновлення та повернення у господарський обіг
- удосконалення нормативно-правової бази щодо використання земельних ділянок у промислових цілях;
- стимулювання підприємств до зменшення зайнятості площ шляхом запровадження економічних механізмів (податкових пільг, дотацій тощо).

Фінансування цих заходів можливо за рахунок підприємств переробної промисловості шляхом віднесення витрат на свою власну продукцію, а також із таких джерел, як власні доходи підприємств, державні вкладення капіталу, іноземні інвестиції, майбутніх власників земельних ділянок, фінансова підтримка з боку органів місцевого самоврядування, страхових резервних фондів екологічного страхування тощо.

Однією з головних проблем у реалізації механізмів екологічного страхування є відсутність бази даних про забруднення навколишнього природного середовища. Це дозволило б страховим компаніям вірно оцінити імовірність, масштаби втрат від ведення діяльності, а також розробку диференційованих страхових тарифів. Екологічне страхування повинно бути вигідним для вітчизняних природокористувачів, враховуючи не тільки характер і рівень небезпеки виробництва для довкілля, а й обсяг екологічних інвестицій страхувальника в природоохоронні заходи [137, 141].

Одна з основних перешкод у впровадженні механізмів екологічного страхування є відсутність статистичної бази даних про забруднення навколишнього природного середовища. Це дозволить страховикам здійснити об'єктивну оцінку ймовірності та масштабів можливих збитків при господарській діяльності, а також створення диференційованої системи страхових тарифів. Для вітчизняних природокористувачів екологічне страхування має бути економічно вигідним, враховуючи не лише специфіку та небезпеку виробництва для довкілля, а й рівень інвестування страхувальника у природоохоронні заходи. Розмір страхової суми та тариф встановлюються індивідуально для кожного об'єкта підвищеної небезпеки (табл. 1).

Таблиця 1.

Страхова сума й страховий тариф по об'єкту підвищеної небезпеки

Категорія небезпеки	Страхова сума	Страховий тариф
1	200000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян на момент обчислення страхової суми	1,5%
2	70000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян на момент обчислення страхової суми	0,6%
3	45000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян на момент обчислення страхової суми	0,4%

Страховому відшкодуванню підлягає прямий збиток, завданий унаслідок пожежі чи аварії. Критерієм ефективності функціонування підприємства є його

прибуток. Для оцінки ступеня впливу виробничих резервів (землі, праці, капіталу) на кінцеві результати проведено багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств. Взаємозв'язки між зазначеними факторами описуються лінійним рівнем регресії виду:

$$y_x = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 \quad (2)$$

де y_x – розрахункове значення прибутку за рік, тис. доларів;

x_1 – кількість працівників, осіб;

x_2 – площа земельної ділянки, га;

x_3 – необоротні активи, тис. доларів;

x_4 – оборотні активи, тис. доларів;

a – коефіцієнт i -го фактору регресії, який показує ступінь середньої зміни результативної ознаки при зміні відповідної факторної ознаки на одиницю вимірювання за умови, що всі інші фактори, які включені до рівняння регресії залишаються фіксованому на одному середньому рівні.

На основі матриці вихідних даних для багатофакторного кореляційно-регресивного аналізу 30 сільськогосподарських підприємств було визначено параметри рівняння регресії (табл. 2).

Таблиця 2.

Параметри багатофакторної кореляційно-регресивної залежності

Показник	Коефіцієнт фактору регресії (a_i)	Показник	Значення показника
Оборотні активи (x_4)	0,02	Коефіцієнт множинної детермінації (R^2)	0,3108
Необоротні активи (x_3)	0,01	Фактичне значення F-критерію нормального розподілу ($F_{роз.}$)	2,82
Площа земельної ділянки (x_2)	31,07	x	x
Кількість працівників (x_1)	0,69	x	x

За результатами дослідження зв'язок між досліджуваними факторами має вигляд:

$$y_x = 87,0910 + 0,6889x_1 + 31,0730x_2 + 0,0024x_3 + 0,0167x_4$$

Перевірка значущості коефіцієнтів регресії доводить, що фактичне значення F -критерію нормального розподілу 2,82 перевищує табличне значення 2,76 при заданому рівні довірчої ймовірності $p = 0,95$, тому наведене вище рівняння регресії можна використати для подальшого аналізу.

Страховання екологічних ризиків проводиться в добровільній і обов'язковій формі. Формування страхових фондів здійснюється за рахунок внесків підприємств, діяльність яких потенційно може спричинити екологічну шкоду. Початковий капітал страховика може надходити з різних джерел, зокрема регіональних екологічних фондів, державного та комерційного страхування, а також засновників. Розмір страхових виплат залежить від кількості страхувальників, початкового капіталу та відповідних платежів, можливостей перестраховування [136].

При належній організації екологічного страхування знижуються ризики для страхувальників: чим більше учасників залучено до страхування, тим вище фінансова стійкість екологічного страхування та нижче ставки страхових внесків. Для ефективного організаційно-методичного забезпечення екологічного страхування необхідно: застосування регіону, де його впровадження є найбільш доцільним; провести інвентаризацію екологічно небезпечних об'єктів і встановити рівень ризику для кожного з них; розробити перелік страхових заходів, що підлягають обов'язковому і добровільному екологічному страхуванню. Крім того, важливо розробити організаційно-економічний механізм впровадження екологічного страхування в регіоні, встановити оптимальні ставки страхових премій і розмірів виплат у разі виникнення страхового випадку, підготувати необхідну нормативну базу, а також протестувати моделі функціонування регіональної системи екологічного страхування [117, 134].

Оцінку ризику аварійного ушкодження для всіх видів екологічного страхування необхідно доручити службі екологічного аудиту, яка надає інформацію про рівень екологічної небезпеки конкретного об'єкта та можливого розміру екологічних збитків.

Створення ринку послуг екологічного страхування саме по собі не забезпечує гарантії компенсації суспільних втрат. Можливо розвивати різні форми підприємництва, спрямовані на охорону довкілля та відтворення природно-ресурсного потенціалу, з використанням екологічних послуг та інших джерел фінансування. Крім того, слід формувати систему ліквідації наслідків катастроф, здатну ефективно діяти в будь-яких кризових ситуаціях [135, 136, 139, 140].

Існує низка методичних підходів до оцінки екологічних ризиків. Виявлений нами запропонований підхід передбачає спочатку виявлення найбільш серйозні загрози та здійснити їх ранжування, а потім провести оцінку екологічного ризику з урахуванням економічних збитків, рівня смертності та інших чинників.

У Європейському Союзі система страхування екологічних ризиків передбачає кілька страхових видів покриття:

- страхування відповідальності за аварійне забруднення довкілля в межах загального страхування відповідальності;
- страхування відповідальності лише за аварійне забруднення довкілля в межах загального страхування відповідальності;
- страхування відповідальності за аварійне та поступове забруднення довкілля в рамках проведення екологічного страхування.

В європейській практиці активно вдосконалюється законодавча база екологічного страхування, запроваджуються системи обов'язкового страхування екологічних ризиків та впроваджується механізм загальної відповідальності за шкоду, спричинену порушенням довкілля. У багатьох країнах існує тенденція переходу від страхування екологічних ризиків у межах загального страхування

до комплексного страхування ризиків, пов'язаних із впливом навколишнього середовища, але використовує в рамках договорів екологічного страхування.

Екологічне страхування в Україні має значний потенціал, проте його ефективна реалізація потребує державної підтримки, а також підвищення рівня обізнаності громадян і підприємств щодо екологічної безпеки. Екологічне страхування сприяє комплексному захисту екосистеми, забезпечує фінансову стійкість підприємств та рівень екологічної безпеки в суспільстві, допомагаючи мінімізувати екологічні ризики на державному рівні. Його розвиток може бути стимульований гармонізацією з європейськими стандартами, посиленням екологічної відповідальності бізнесу та підвищення вимог державних органів до екологічної безпеки.

Отже, екологічне страхування необхідно розглядати не лише як засіб забезпечення екологічної безпеки, що виконує компенсаційну та превентивну функції, а й як ефективний інструмент стимулювання технологічної модернізації виробництва. Таким чином, воно виступає перспективним напрямом залучення інвестицій.

Економічний механізм екологічного страхування – це сукупність форм, методів та інструментів, спрямованих на реалізацію економічних законів, узгодження екологічних та економічних інтересів суб'єктів господарювання, впровадження стимулюючих заходів і забезпечення належного рівня екології довкілля.

Глобалізація відкриває підприємствам різного масштабу нові можливості для зростання, проте водночас може бути джерелом нових ризиків. Техногенні екологічні катастрофи входять до переліку найбільш значущих глобальних загроз як за ймовірністю, так і за масштабом наслідків. Тому важливо оцінювати екологічний вплив на діяльність підприємств і впроваджувати спеціальні страхові програми, які сприяють мінімізації шкоди довкіллю та наслідків забруднення.

Дослідження показало, що аварійне забруднення навколишнього природного середовища внаслідок непередбачуваних обставин завдає значних

збитків. Тому зменшення економічного є важлива проблема, яка потребує подальших досліджень.

Для зниження екологічних ризиків доцільно сформувати систему покриття збитків за рахунок проведення екологічного страхування. При цьому необхідно забезпечити стандарти можливих екологічних ризиків на регіональному рівні для всіх учасників системи.

Прийняття законодавчих актів, що регулюють розвиток екологічного страхування, сприятиме впорядкуванню відносин у сфері екологічного страхування за спричинення можливої шкоди державі, життю, здоров'ю та майну фізичних і юридичних осіб, а також фізичних осіб-підприємців унаслідок порушення екологічного законодавства.

5.2 Теоретичні та практичні реалії надання депозитарних послуг банками на фондовому ринку України

Сучасні економічні перетворення в Україні вимагають створення ефективної та прозорої інфраструктури фондового ринку, що базується на принципах соціальної справедливості, захисту інвесторів та конкуренції. Реалізація цих принципів сприятиме залученню інвестицій, розвитку національної економіки та забезпеченню стабільності фінансової системи. Таким чином, розвиток ринків капіталу сьогодні розглядається як одне з пріоритетних завдань будь-якої держави. Ефективне функціонування фондового ринку є ключовим фактором для забезпечення координації та розвитку фінансової системи в цілому. При цьому, депозитарна система країни є важливим елементом інфраструктури фондового ринку, що сприяє його стабільному функціонуванню та розвитку. Ефективна депозитарна система сприяє залученню інвестицій, розвитку підприємництва та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Одними з ключових завдань сучасного регулювання фондового ринку є захист прав інвесторів та підвищення довіри до цього ринку. Депозитарна діяльність банків відіграє визначальну роль у забезпеченні цих цілей. Діяльність депозитаріїв спрямована на мінімізацію ризиків втрати цінних паперів, забезпечення їхньої цілісності та своєчасне виконання розрахунків. Тому, особливої актуальності набуває дослідження суті, різновидів та ліцензійно-регуляторних засад надання в Україні депозитарних послуг банківськими установами.

Так, необхідно зауважити, що сучасна економіка дедалі більше орієнтується на сферу послуг, що є результатом еволюції суспільних потреб та технологічного прогресу. Зокрема, прогрес продуктивних сил, кардинальні трансформації суспільних потреб, які все більше спрямовані на споживання послуг, а не лише матеріальних благ, та підвищення добробуту населення сприяють зростанню ролі послуг у задоволенні людських потреб. Висока динаміка розвитку цього

сектору обумовлена його здатністю задовольняти різноманітні потреби індивідів та суспільства в цілому, а також привабливістю для інвесторів. Ця тенденція підтверджується статистичними даними, які свідчать про значні інвестиції в сектор послуг на світовому рівні. Сфера послуг, завдяки високій швидкості обороту капіталу, стала потужним драйвером економічного зростання більшості країн. Постійне розширення спектру послуг, як виробничих, так і фінансових, та їхня інноваційність є відповіддю на зростаючі запити суспільства, яке все більше інтегрує послуги в усі сфери свого життя. Таким чином, послуги проникають у всі сфери людської діяльності, що свідчить про їхню інтеграційну роль у сучасному світі.

Вартим уваги є те, що питання визначення суті поняття "послуга" досі залишається предметом наукових дискусій. Різноманітність підходів до трактування цього феномену свідчить про відсутність єдиного, загальноприйнятого визначення. Аналіз наведених дефініцій дозволяє виокремити кілька парадигм, що відображають різні аспекти сутності послуги.

Виокремлюються такі основні теоретичні підходи до розуміння сутності послуги (рис. 1):

- з точки зору трактування послуги як специфічного продукту (товару);
- з точки зору трактування послуги як блага, ефекту, вигоди, користі, результату;
- з точки зору трактування послуги як активності (дії, функції);
- з точки зору трактування послуги як процесу (комплексу робіт);
- з точки зору трактування послуги як споживчої цінності.

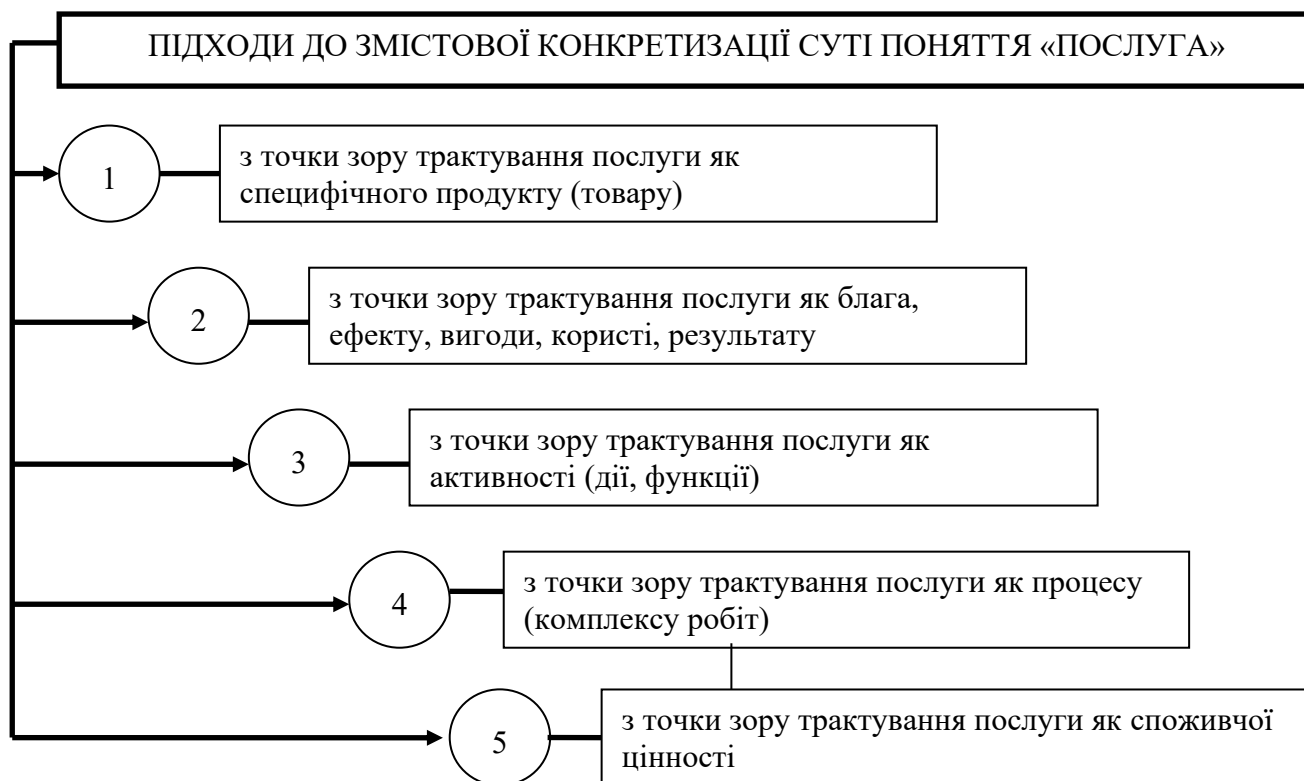


Рисунок 1. Підходи до змістової конкретизації суті поняття «послуга»

Кожна з цих парадигм акцентує увагу на різних аспектах послуги, що свідчить про необхідність подальших досліджень для формулювання більш цілісного та всеосяжного визначення цього поняття. Згідно з проведеним аналізом визначень поняття "послуга", можна сформулювати узагальнене розуміння цього феномену як виду економічної діяльності, спрямованої на безпосереднє задоволення потреб різноманітних суб'єктів господарювання (індивідів, домогосподарств, підприємств тощо). Отже, послуга являє собою динамічний процес полягає у створенні цінності та забезпеченні споживчих переваг через виконання певних дій, як матеріальних, так і нематеріальних, у конкретний час і в конкретному місці.

Послуги, на відміну від матеріальних товарів, характеризуються нерозривним зв'язком між процесом їх створення та споживання. На відміну від матеріальних благ, послуги не можуть бути запасеними або проданими повторно, що вимагає індивідуального підходу до кожного клієнта та

безперервного вдосконалення процесів надання послуг. Ця особливість обумовлює ряд специфічних властивостей послуг, таких як:

- невідчутність, неподільність та мінливість якості;
- послуги не підлягають збереженню, що дозволяє надавачам послуг звести до мінімуму свої оборотні кошти;
- досить гострою є проблема регулювання попиту та пропозиції на ринках, на яких надаються ті чи інші послуги;
- реалізація послуг переважно передбачає підвищену мобільність між клієнтами та надавачами послуг, що базується на безпосередніх контактах між ними.

Послуги, як особливий вид економічних благ, характеризуються рядом специфічних особливостей, які мають суттєвий вплив на організацію їх виробництва та споживання. Зокрема, такими ключовими особливостями послуги є (рис. 2):

- невідчутність послуг, що проявляється у неможливості їх прямого сприйняття органами чуття до моменту споживання, яка і є однією з ключових відмінностей послуг від матеріальних товарів;
- нерозривність зв'язку між процесами надання та споживання послуг, тобто послуги переважно надаються та споживаються одночасно, а саме надання послуги розпочинається тільки після отримання замовлення від споживача;
- неможливість зберігання, що вказує на неможливість завершити послугу заздалегідь і зберігати її для подальшого надання;
- високий ступінь невизначеності (мінливості), який відображає той факт, що якість надання послуги може суттєво відрізнитися залежно від багатьох факторів, таких як сам постачальник послуги, час і місце надання послуги, стандарт систем обслуговування, доступних для постачальника послуги, тобто стандарт обслуговування конкретного постачальника послуги. Серед різноманітних послуг, що надаються сьогодні, виділяються фінансові послуги,

які пов'язані з перетворенням фінансових ресурсів у гроші та інвестиційний капітал фізичних та юридичних осіб на різних сегментах фінансовому ринку.



Рисунок 2. Ключові особливості послуг та їх характеристика

Відповідно до Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії», фінансова послуга – це «операція або декілька операцій, пов'язаних однією правовою метою, з фінансовими засобами, що здійснюються в інтересах інших осіб, ніж надавач такої фінансової послуги, а також послуги, прямо визначені спеціальними законами як фінансові послуги» [143]. При наданні фінансових послуг не створюється новий матеріальний продукт, послуга не відокремлюється від джерела, що її надає (надавача послуги, чат-бота надавача послуги тощо). Фінансові послуги допомагають задовольнити індивідуальні та колективні потреби їх споживачів, при цьому, враховуючи коливання попиту на них. Отже, фінансові послуги виражаються в діяльності, що має на меті отримання прибутку чи збереження реальної вартості активів, яка пов'язана з

купівлею та продажем грошей, валютних цінностей, в т.ч. банківських металів, боргових зобов'язань, корпоративних та боргових цінних паперів, тощо.

Згідно закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» «видами фінансових послуг є: страхування; надання коштів та банківських металів у кредит; залучення коштів та банківських металів, що підлягають поверненню; фінансовий лізинг; факторинг; надання гарантій; торгівля валютними цінностями; фінансові платіжні послуги; фінансові послуги, що надаються в межах професійної діяльності на ринках капіталу» [143].

Досліджуючи суть депозитарних послуг, що відносяться до такого виду фінансових послуг, як фінансові послуги, що надаються в межах професійної діяльності на ринках капіталу, першочергово виникає питання про зміст та види професійної діяльності на ринках капіталу. Так, відповідно до Закону України «Про ринки капіталу та регульовані товарні ринки», професійна діяльність – це «діяльність акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю або товариств з додатковою відповідальністю з надання фінансових та інших послуг на ринках капіталу під час здійснення будь-якого виду діяльності» [144]. Ключовими ознаками, що відрізняють професійну діяльність на ринках капіталу від інших видів підприємницької діяльності, є: професіоналізм; виключність діяльності; створення обмеженого переліку видів такої діяльності.

Професіоналізм діяльності виражається в необхідності її здійснення спеціальними суб'єктами (лише юридичними особами), які мають та використовують спеціальні навички та знання у сфері того чи іншого виду професійної діяльності, що визначається специфікою ринків капіталу та специфікою діяльності професійних учасників на них, яка закріплена умовами ліцензування. На різних ринках, які відносяться до ринків капіталу (фондовому, грошовому та ринку похідних фінансових інструментів) мають провадження такі види професійної діяльності:

- діяльність з торгівлі фінансовими інструментами;
- діяльність з організації торгівлі фінансовими інструментами;
- клірингова діяльність;

- депозитарна діяльність;
- діяльність з управління активами інституційних інвесторів;
- діяльність з управління активами для фінансування об'єктів будівництва та/або здійснення операцій з нерухомістю;
- діяльність з адміністрування недержавних пенсійних фондів.

«Депозитарна діяльність - діяльність професійних учасників депозитарної системи України щодо надання послуг із зберігання та обліку цінних паперів, обліку і обслуговування набуття, припинення та переходу прав на цінні папери і прав за цінними паперами та обмежень прав на цінні папери на рахунках у цінних паперах депозитарних установ, емітентів, депозитаріїв-кореспондентів, осіб, які провадять клірингову діяльність, депонентів, номінальних утримувачів, здійснення обліку часток товариств з обмеженою відповідальністю та товариств з додатковою відповідальністю, а також надання інших послуг, які мають право надавати професійні учасники депозитарної системи України» [144].

Відмітимо, що депозитарна установа (депозитарій) - це юридична особа, що утворена та діє у формі акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю, яка в установленому порядку отримала ліцензію на провадження депозитарної діяльності депозитарної установи (депозитарію). Центральним депозитарієм є юридична особа, що діє у формі акціонерного товариства відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» [145], яка забезпечує формування та функціонування системи обліку прав на цінні папери та веде депозитарний облік всіх цінних паперів, крім обліку, що ведеться Національним банком України. Отже, Центральний депозитарій у порядку, встановленому Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), та на підставі отриманих депозитарних активів здійснює послуги щодо депозитарного обліку та обслуговування розміщення цінних паперів, що випускаються чи випущені в Україні та за її межами, відповідно до своїх повноважень щодо обліку цінних паперів, а також корпоративних операцій емітента щодо рахунків у цінних паперах своїх депонентів. До депозитарних послуг, що надаються Центральним депозитарієм належать:

- реєстрація цінних паперів (крім цінних паперів, віднесених до компетенції Національного банку України (НБУ)) у системі депозитарного обліку, їх облік та зберігання, а також списання цінних паперів у зв'язку з погашенням та/або анулюванням цінних паперів

- облік зобов'язань емітента за кожним випуском цінних паперів у цінних паперах, випущених самим емітентом (крім цінних паперів, емісія яких віднесена до компетенції Національного банку) на підставі депонування Глобальних сертифікатів та/або Тимчасових глобальних сертифікатів;

- зберігання глобальних сертифікатів та тимчасових глобальних сертифікатів (крім глобальних сертифікатів та тимчасових глобальних сертифікатів за випусками цінних паперів, віднесених до компетенції Національного банку);

- присвоєння кодів цінних паперів відповідно до міжнародних стандартів та ведення реєстру кодів цінних паперів (міжнародних ідентифікаційних номерів цінних паперів (ISIN));

- складання та ведення реєстру власників іменних цінних паперів (крім цінних паперів, віднесених до компетенції НБУ);

- зберігання в реєстрі власників іменних цінних паперів персональних даних, призначених для надання емітенту;

- отримання доходів та інших платежів за правочинами емітентів (у тому числі за правочинами, що розміщуються та перебувають в обігу за межами України) та зарахування їх на рахунок Центрального депозитарію, який відкривається в НБУ, якщо вони сплачуються в національній валюті, або, якщо вони сплачуються в іноземній валюті, на рахунок Центрального депозитарію, відкритий в інших банках (у тому числі в іноземних банках, що відповідають критеріям, встановленим НБУ), для подальшого перерахування одержувачам;

- відкривати та вести рахунки в цінних паперах емітентів, НБУ, депозитаріїв, депозитаріїв-кореспондентів та осіб, що здійснюють клірингову діяльність;

- ведення рахунків у цінних паперах депозитаріїв, які припинили

депозитарну діяльність або у яких анульовано відповідні ліцензії за правопорушення на ринку цінних паперів чи інші обставини, визначені НКЦПФР, та несе відповідальність за зберігання документів і баз даних, копій баз даних депозитаріїв, файлів баз даних, інформації про депозитарії, які не закрили в установленому порядку рахунки в цінних паперах, та цінні папери, що обліковуються на їхніх рахунках, а також подання інформації про стан цих рахунків відповідно до законодавства;

- встановлення єдиних уніфікованих правил (стандартів) представлення та передачі інформації щодо обліку та обігу цінних паперів, обслуговування корпоративних дій емітентів та інших вхідних даних до системи депозитарного обліку;

- забезпечення дотримання міжнародних стандартів провадження депозитарної діяльності;

- контроль за депозитарною діяльністю клієнтів;

- ведення системи обліку прав власності на акції товариств з обмеженою відповідальністю та товариств з додатковою відповідальністю в порядку, встановленому законодавством.

Національний банк України надає депозитарні послуги в частині здійснення депозитарного обліку та діяльності, пов'язаної з обслуговуванням: обігу облігацій внутрішніх та зовнішніх державних позик, казначейських зобов'язань України; корпоративних операцій емітентів на рахунках у цінних паперах клієнтів [146].

Депозитарні установи провадить діяльність щодо надання депозитарних послуг «з депозитарного обліку та обслуговування обігу цінних паперів і корпоративних операцій емітента на рахунках у цінних паперах депонентів, номінальних утримувачів, а також на власному рахунку в цінних паперах, на якому обліковуються цінні папери, права на цінні папери та обмеження прав на цінні папери, що належать такій депозитарній установі» [147].

Отже, з вищевикладеного, можна узагальнити, що депозитарні послуги можуть бути розмежовані на такі групи:

1) облікові (інвентарні) депозитарні послуги, що включають депозитарні операції з ведення рахунків у цінних паперах та обліку операцій з цінними паперами, що призводять до зміни кількості цінних паперів на рахунку, встановлення або зняття обмежень щодо обіговості цінних паперів, зміни способу та місця зберігання депозитарних активів;

2) адміністративні депозитарні послуги, що включають операції з відкриття рахунків у цінних паперах, зміну анкет рахунків, закриття рахунків у цінних паперах, зміну зберігача цінних паперів та інші депозитарні операції, не пов'язані зі зміною залишку цінних паперів на рахунку в цінних паперах;

3) інформаційні депозитарні послуги, що включають:

- операції з підготовки та надання виписок з рахунків у цінних паперах, зведених облікових реєстрів власників іменних цінних паперів, інформаційних довідок, довідкових та аналітичних матеріалів, що характеризують ринок цінних паперів;

- передачу інформації клієнтам (депонентам) щодо діяльності емітента (у тому числі надання інформації про збори акціонерів емітента, права голосу тощо);

- послуги, пов'язані з підтвердженням права власності на цінні папери, що обліковуються на рахунках у цінних паперах, та надаються виключно зберігачем;

4) інші депозитарні послуги (в т.ч. управлінські), що включають: зберігання сертифікатів цінних паперів; перевірка справжності документарних цінних паперів при їх зарахуванні; абонентська плата за обслуговування рахунку; виплата доходів по цінних паперів їх власникам; інформаційно-консультативні послуги тощо.

Варто відмітити, що депозитарними установами, які надають широкий спектр депозитарних послуг, є вітчизняні комерційні банки.

Депозитарна діяльність є невід'ємною складовою функціонування ринку цінних паперів, що забезпечує прозорий та ефективний обіг фінансових інструментів, і є важливою складовою ринкової інфраструктури. При цьому, основою інституційної будови інфраструктури фондового ринку є саме

депозитарна система, яка згідно Закону України «Про депозитарну систему України» - це «сукупність учасників депозитарної системи та правовідносин між ними щодо ведення обліку цінних паперів, прав на цінні папери і прав за цінними паперами та їх обмежень, що встановлюються в системі депозитарного обліку цінних паперів, у тому числі внаслідок проведення розрахунків за правочинами щодо цінних паперів, а також сукупність учасників облікової системи часток товариств з обмеженою відповідальністю та товариств з додатковою відповідальністю» [147]. Зауважимо, що на сьогодні виділяють дві функціональні моделі депозитарних систем, що різняться залежно від еволюційних аспектів, національних особливостей регуляторних важелів функціонування фондових ринків (рис. 3).

Такими функціональними моделями депозитарних систем є: континентальна модель депозитарної системи; англосаксонська модель депозитарної системи. Депозитарна система України формується Центральним депозитарієм НБУ, професійними учасниками депозитарної системи України, депозитаріями – кореспондентами, фондовими біржами, кліринговими установами, Розрахунковим центром, емітентами, торговцями цінними паперами, компаніями з управління активами, депонентами, номінальними утримувачами. Ієрархічно депозитарна система України може розглядатись з позиції дворівневої її архітектури, що і визначено на законодавчому рівні.

Так, до верхнього ієрархічного рівня депозитарної системи України відносяться:

- 1) Центральний депозитарій, що є юридична особа, що функціонує у формі акціонерного товариства, на основі зареєстрованих НКЦПФР в установленому порядку Правил Центрального депозитарію.



Рисунок 3. Характерні особливості моделей депозитарних систем

В Україні може існує один Центральний депозитарій, який забезпечує формування та функціонування системи депозитарного обліку цінних паперів, тобто веде депозитарний облік всіх емісійних цінних паперів, крім тих, облік яких веде Національний банк України. Органами Центрального депозитарію є загальні збори акціонерів, наглядова рада, правління, а також, для забезпечення врахування та захисту інтересів учасників депозитарної системи додатково може

створюватись консультативний орган, а саме Рада учасників депозитарної системи. Мінімальний розмір статутного капіталу Центрального депозитарію має бути не меншим 100 млн грн. Повноваження з управління статутним капіталом Центрального депозитарію визначаються Кабінетом Міністрів України, а частки статутного капіталу Центрального депозитарію, які належать таким акціонерам є такими:

- не більше 5% одному акціонеру разом з пов'язаними з ним особами;
- не більше 25% центральним депозитаріям інших держав, міжнародним депозитаріям і кліринговим установам або міжнародним фінансовим організаціям, членом яких є Україна;
- не менше 25% плюс одна акція для держави разом з Національним банком України;

2) НБУ як учасник національної депозитарної системи здійснює діяльність, пов'язану з обліком та обслуговуванням у системі депозитарного обліку облігацій внутрішньої та зовнішньої державної позики, державних деривативів, цільових облігацій внутрішньої державної позики та казначейських зобов'язань України, що перебувають в обігу, за рахунок отриманих ним активів у системі депозитарного обліку, а також з обслуговуванням корпоративних операцій емітентів на рахунках у цінних паперах клієнтів. При цьому, НБУ може виступати, як депозитарій та, як депозитарна установа. Як депозитарій НБУ відноситься до верхнього рівня ієрархії депозитарної системи та здійснює діяльність з депозитарного обліку та обслуговування облігацій внутрішніх та зовнішніх державних позик, державних деривативів, цільових облігацій внутрішньої державної позики, казначейських зобов'язань України, що перебувають в обігу, на підставі активів, отриманих банком у депозитарне зберігання, а також послуги з корпоративного трейдингу емітентів на рахунках у цінних паперах клієнтів. «Депозитарій Національного банку під час здійснення депозитарної діяльності виконує такі функції: обслуговування емітентів; обслуговування депозитарних установ; обслуговування КУ та операторів організованих ринків капіталу; обслуговування іноземних депозитаріїв; інші

функції, передбачені нормативно-правовими актами з питань визначення правових засад функціонування депозитарної системи України, емісії та обігу цінних паперів» [146].

3) НКЦПФР, що є колегіальним державним органом, підпорядкованим Президенту України та підзвітним Верховній Раді України. НКЦПФР розробляє та затверджує нормативно-правові акти, обов'язкові для виконання центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, учасниками фондового ринку та їх об'єднаннями, і в межах своєї компетенції здійснює контроль за виконанням цих нормативно-правових актів. Метою діяльності НКЦПФР є створення умов для функціонування ефективного ринку цінних паперів шляхом здійснення регуляторних та наглядових функцій, забезпечення економіки країни грошовим капіталом шляхом створення механізму акумуляції, розподілу та перерозподілу коштів від особи, яка має вільні інвестиційні ресурси, до особи, яка потребує таких ресурсів для розвитку, створення умов для формування потужного вітчизняного інвестора та забезпечення захисту прав інвесторів. У своїй діяльності Комісія керується Конституцією та законами України, постановами Верховної Ради, указами і розпорядженнями Президента України, рішеннями Кабінету Міністрів України та міжнародними договорами.

Нижній ієрархічний рівень депозитарної системи України становлять депозитарні установи, якими можуть бути акціонерні товариства, в т.ч. акціонерні товариства - банківські установи. Вимоги, які необхідно виконати банківській установі для отримання ліцензії на провадження професійної діяльності на ринках капіталу, а саме депозитарної діяльності, у зв'язку з провадженням такої діяльності та у зв'язку з суміщенням такої діяльності з окремими видами професійної діяльності на ринках капіталу, встановлюються Ліцензійними умовами провадження професійної діяльності на ринках капіталу - депозитарної діяльності [148]. Відповідно до зазначених Ліцензійних умов банк може отримати від ліцензії НКЦПФР на провадження таких видів діяльності: депозитарної діяльності депозитарної установи; діяльності із зберігання активів

інститутів спільного інвестування; діяльності із зберігання активів пенсійних фондів.

Як депозитарна установа банк може в порядку та з урахуванням вимог, встановлених НКЦПФР, надавати своїм клієнтам послуги з обліку цінних паперів та їх обмежень, реєстрації переходу права власності на відповідні цінні папери на підставі відповідних договорів з іноземними фінансовими установами, що здійснюють облік цінних паперів, їх обмежень, реєстрацію переходу права власності на цінні папери відповідно до законодавства держави, в якій зареєстровані зазначені установи. При поєднанні депозитарної діяльності з іншим видом професійної діяльності на фондовому ринку банк повинен одночасно виконувати всі вимоги, передбачені ліцензійними умовами, що застосовуються до виду діяльності, який він поєднує. Депозитарна діяльність банку-депозитарної установи може поєднуватися з депозитарною діяльністю інститутів спільного інвестування та депозитарною діяльністю пенсійних фондів. Депозитарна діяльність банку може поєднуватися з діяльністю з торгівлі фінансовими інструментами та/або банківською діяльністю за умови, що ця діяльність здійснюється його відокремленими структурними підрозділами в порядку, встановленому НКЦПФР. Перелік, порядок формування та ведення облікових реєстрів для відображення адміністративних, облікових та інформаційних операцій, форми складання (паперовий та/або електронний документ) виписок з рахунку та довідок з рахунку в цінних паперах та інших інформаційних повідомлень встановлюються внутрішніми документами депозитарної установи. З метою виконання облікової функції депозитарію цінних паперів та обслуговування обігу цінних паперів і корпоративних операцій емітентів на рахунках у цінних паперах банк-депозитарна установа виконує такі депозитарні послуги (табл.1.):

а) адміністративні послуги (операції) - депозитарні операції щодо відкриття та закриття рахунків у цінних паперах, зміни анкетних даних рахунків та інші операції, що призводять до змін у системі депозитарного обліку, які не пов'язані зі змінами залишків цінних паперів або прав на цінні папери на відповідних

рахунках; б) облікові послуги (операції) - депозитарні операції, що використовуються для ведення рахунків у цінних паперах та обліку операцій з цінними паперами, які призводять до зміни кількості цінних паперів, прав на них на рахунках у цінних паперах, а також до встановлення або зняття обмежень щодо обігу цінних паперів. Облікові послуги (операції) банку-депозитарної установи включають:

1) зарахування - облікова операція, що відображає надходження певної кількості депозитарних активів до системи депозитарного обліку депозитарної установи та збільшення кількості цінних паперів на рахунку в цінних паперах клієнта або депонента, а також збільшення прав на цінні папери на таку саму кількість;

2) списання - облікові операції, що відображають вилучення (анулювання) певної кількості депозитарних активів із системи депозитарного обліку банку, на якій банк веде облік депозитів, та зменшення кількості цінних паперів, прав на них на рахунку в цінних паперах клієнта або депонента на ідентичну кількість;

3) перекази - облікові операції, що показують переказ базового випуску цінних паперів (прав на цінні папери та прав за цінними паперами) з одного рахунку в цінних паперах на рахунок, без зміни кількості активів, що перебувають на зберіганні за цим випуском;

4) встановлення та зняття обмежень прав на цінні папери (прав за цінними паперами) - облікові операції, що не забезпечують переходу прав на цінні папери. У разі проведення таких операцій цінні папери, права на цінні папери (права за цінними паперами) на рахунку клієнта або депонента блокуються чи розблоковуються на такому рахунку в цінних паперах через здійснення певних облікових записів;

в) інформаційні послуги (операції) - депозитарні операції, за допомогою яких здійснюється видача виписок та довідок з рахунку в цінних паперах, а також іншої інформації про операції за рахунком у цінних паперах.

Таблиця 1

Депозитарні послуги (операції) банків – депозитарних установ

Депозитарна послуга (операція)	Характеристика (деталізований склад)
1) адміністративні послуги (операції)	депозитарні операції щодо відкриття та закриття рахунків у цінних паперах, зміни анкетних даних рахунків та інші операції, що призводять до змін у системі депозитарного обліку
2) облікові послуги (операції), в т.ч.: - зарахування - списання - перекази - встановлення та зняття обмежень прав на цінні папери	депозитарні операції, що використовуються для ведення рахунків у цінних паперах та обліку операцій з цінними паперами, які призводять до зміни кількості цінних паперів, прав на них на рахунках у цінних паперах
3) інформаційні послуги (операції), в т.ч.:	депозитарні операції, за допомогою яких здійснюється видача виписок та довідок з рахунку в цінних паперах, а також іншої інформації про операції за рахунком у цінних паперах
3.1 щодо складання та видачі: - виписок з рахунку в цінних паперах; - інформаційних довідок; - інформації про включення акціонера до облікового реєстру; - довідково-аналітичної інформації	
3.2 щодо направлення: - відомостей про корпоративні правочини емітента; - інформації про скликання позачергових загальних зборів акціонерів АТ; - повідомлень чи іншої інформації через депозитарну систему України;	
3.3 для корпоративних правочинів емітентів: - розміщення, викуп цінних паперів та продаж викуплених цінних паперів; - дроблення; - консолідація; - конвертація; - анулювання; - погашення; - дематеріалізація; - операції, пов'язані з випуском додаткових акцій неплатоспроможного банку	
4 інші послуги (операції):	
- надання послуг інвестиційним фондам; - впровадження, обслуговування та підтримка комп'ютеризованих систем; - посвідчення депозитарними установами довіреностей фізичних осіб; - здійснення інформаційно-організаційного забезпечення скликання загальних зборів акціонерів АТ; - консультування емітента, депонента та номінальних утримувачів; - інші послуги	

До інформаційних послуг (операцій) банків-депозитарних установ відносяться операції:

1) щодо складання та видачі:

- виписок з рахунку в цінних паперах;
- інформаційних довідок;
- інформації про включення акціонера до облікового реєстру, що подається

Центральному депозитарію для складання переліку акціонерів, що отримали право на участь у загальних зборах;

- довідково-аналітичної інформації, що характеризує фондовий ринок, інформацію про здійснення прав за цінними паперами власниками цінних паперів;

2) щодо направлення:

- відомостей про корпоративні правочини емітента;
- інформації про скликання позачергових загальних зборів акціонерів АТ на вимогу акціонерів (акціонера), які на дату подання вимоги про скликання позачергових загальних зборів сукупно є власниками 5 або більше процентів голосуючих акцій АТ;

- повідомлень чи іншої інформації через депозитарну систему України відповідно до чинного законодавства;

3) для корпоративних правочинів емітентів банки здійснюють депозитарні операції на рахунках у цінних паперах, відкритих клієнтами та депонентами за наслідками таких корпоративних правочинів емітента:

- розміщення цінних паперів - передача цінних паперів під час розміщення цінних паперів у порядку, передбаченому законодавством та положеннями проспекту емісії цінних паперів;

- викуп - придбання емітентом розміщених цінних паперів у власників цих цінних паперів шляхом укладення з ними цивільно-правового договору для подальшого продажу або анулювання відповідно до законодавства;

- продаж викуплених цінних паперів - емітент продає раніше викуплені ним цінні папери шляхом укладення цивільно-правового договору з набувачем цих

цінних паперів;

- дроблення - зменшення номінальної вартості окремого випуску цінних паперів при одночасному збільшенні його обсягу без зміни розміру випуску;

- консолідація - збільшення номінальної вартості окремого випуску цінних паперів без зміни розміру випуску та одночасне зменшення його обсягу;

- конвертація - обмін емітентом цінних паперів одного випуску на цінні папери іншого випуску відповідно до умов випуску;

- анулювання - сукупність дій, за допомогою яких емітент припиняє всі права, що надаються цінним папером;

- погашення - сукупність дій, за допомогою яких емітент та власники цінних паперів виконують свої зобов'язання за борговими та іншими емісійними цінними паперами, за допомогою яких скасовується реєстрація випуску цінних паперів;

- дематеріалізація - низка дій, спрямованих на переведення випусків цінних паперів, що існували в документарній формі, в електронну форму;

- правочини, пов'язані зі злиттям, приєднанням, поділом, виокремленням, перетворенням та ліквідацією акціонерних товариств;

- операції, пов'язані з випуском додаткових акцій неплатоспроможного банку відповідно до рішення ФГВФО;

- інші операції, які можуть бути юридично віднесені до діяльності емітента з надання послуг з корпоративного трейдингу;

г) інші послуги (операції):

- надання послуг інвестиційним фондам, взаємним фондам інвестиційних компаній, організаціям спільного інвестування (пайовим та корпоративним інвестиційним фондам), пенсійним фондам та накопичувальним фондам;

- впровадження, обслуговування та підтримка комп'ютеризованих систем для надання послуг з обслуговування рахунків у цінних паперах;

- посвідчення депозитарними установами довіреностей фізичних осіб (депонентів цих депозитарних установ) на право участі та голосування на

загальних зборах акціонерних товариств, акції яких обліковуються на рахунках у цінних паперах депонентів депозитарних установ;

- здійснення інформаційного та організаційного забезпечення скликання загальних зборів акціонерів АТ. При цьому, банк забезпечує збереження та нерозголошення інформації, що міститься в Реєстрі власників іменних цінних паперів/переліку власників іменних цінних паперів, а також контроль за доступом до такої інформації відповідно до законодавства;

- щодо виконання банком функції управління рахунком емітента або номінального утримувача в Центральному депозитарії або в НБУ;

- консультування емітента, депонента та номінальних утримувачів з питань обліку та/або ліквідності цінних паперів;

- інші послуги, що надаються банком як депозитарною установою відповідно до законодавства.

Депозитарна установа має право надавати своїм депонентам послуги з обліку цінних паперів іноземних емітентів та їх обмежень, обліку переходу права власності на відповідні цінні папери, що обліковуються на рахунках депозитарної установи в іноземних фінансових установах згідно з відповідними договорами з такими установами, які згідно з національним законодавством здійснюють облік цінних паперів, їх обмежень, облік переходу права власності на цінні папери.

Банк як депозитарна установа може бути зберігачем активів інститутів спільного інвестування (ICI), а саме:

- «для ICI з публічним розміщенням - депозитарна установа - банк, що має ліцензію на провадження діяльності із зберігання активів ICI, видану Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (далі - Комісія), та з якою в установленому законодавством порядку укладений договір про обслуговування зберігачем активів ICI;

- для ICI з приватним розміщенням - депозитарна установа, що має ліцензію на провадження діяльності із зберігання активів ICI, видану Комісією, та з якою

в установленому законодавством порядку укладений договір про обслуговування зберігачем активів ІСІ;

- зберігач ПФ - депозитарна установа - банк, що має ліцензію на провадження діяльності із зберігання активів ПФ, видану Комісією, та з якою в установленому законодавством порядку укладений договір про обслуговування ПФ зберігачем» [149].

Зберігач активів ІСІ здійснює свою діяльність відповідно до статуту та договору про обслуговування активів ІСІ, укладеного між ним та корпоративним інвестиційним фондом (КІФ) або компанією з управління активами пайового інвестиційного фонду (ПІФ) відповідно до законодавства. При цьому, зберігач активів ІСІ не має права використовувати активи ІСІ для власного бізнесу. Так, обов'язками зберігача активів ІСІ є:

- ведення депозитарного обліку цінних паперів на рахунках у цінних паперах, що належать до активів ІСІ, які обслуговуються в депозитарній системі;

- зберігання активів ІСІ у вигляді цінних паперів, що не обслуговуються депозитарною системою; документів (копій документів), що засвідчують право власності на активи ІСІ в інших формах;

- здійснення нагляду за відповідністю операцій з активами ІСІ статуту, регламенту емісії цінних паперів ІСІ та законодавству;

- повідомлення наглядової ради КІФ або КУА ПІФ про зупинення/анулювання ліцензії депозитарної установи на провадження депозитарної діяльності та/або діяльності із зберігання активів ІСІ, а також про попередження та інші санкції, застосовані НКЦПФР та іншими державними органами у зв'язку з виконанням зберігачем активів ІСІ своїх обов'язків щодо обслуговування активів ІСІ;

- на підставі аналізу даних, наданих зберігачем активів ІСІ, повідомлення наглядової ради КІФ або зберігача активів ПІФ про виявлені зберігачем активів невідповідності проспекту емісії цінних паперів ІСІ або порушення Положення, Закону про ІСІ чи вимог НКЦПФР.

Банк може бути зберігачем ПФ, якщо він відповідає наступним вимогам:

- має банківську ліцензію НБУ;

- не є пов'язаною особою ПФ, з радою якого уклав договір про обслуговування ПФ зі зберігачем, адміністратором, компанією з управління активами, засновником та аудитором фонду та радою директорів пов'язаних з ним осіб;

- не здійснює управління активами КПФ, який він створив;

- не є адміністратором, з яким Зберігач уклав договір про обслуговування ПФ, або кредитором особи, яка здійснює управління активами ПФ.

На додаток до викладених вимог, зберігач ПФ 2-го рівня повинен мати регулятивний капітал не менше 500 млн грн.

Обов'язки зберігача ПФ включають:

- відкриття та обслуговування рахунків ПФ, у тому числі рахунків у цінних паперах та поточних рахунків

- перевірку розрахунку чистої вартості активів ПФ та чистої вартості одиниці пенсійних внесків, що здійснюється адміністратором та КУА ПФ;

- виконання розпорядження адміністратора про перерахування коштів ПФ (пенсійних коштів);

- виконання розпорядження адміністратора про перерахування коштів для оплати його послуг, послуг зберігача ПФ, винагороди КУА ПФ, аудитора, послуг осіб, які надають ПФ консультаційні, агентські послуги, послуг торговців цінними паперами та інших посередників, оплати витрат на перереєстрацію прав власності, а також оплати інших витрат;

- виконання вказівки КУАПФ відповідно до Інвестиційної декларації ПФ;

- зберігання копій розпоряджень про операції з цінними паперами та іншими активами, що надані КУА ПФ;

- обмін інформацією з адміністратором, КУА, НКЦПФР та радою ПФ;

- вчинення інших дій, передбачених законодавством та договором між радою ПФ та зберігачем ПФ.

Активне зростання фондового ринку в сучасній світовій економіці має значний вплив на всі рушійні соціально-економічні процеси в міжнародному

середовищі. Природно, що ключову роль у функціонуванні фондового ринку відіграють професійні учасники ринку, які здійснюють різні види професійної діяльності на ринку. Адже фондовий ринок - це складний механізм, що приводиться в рух учасниками, які здійснюють на ньому різні види професійної діяльності. Зауважимо, що саме наявність розвиненої інфраструктури та професійних учасників, які здійснюють діяльність на фондовому ринку, забезпечують ефективне функціонування цього ринку. Зміну кількості ліцензованих професійних учасників фондового ринку за період з 01.01.2020 по 01.01.2024 рр. за даними НКЦПФР [150] представлена в табл. 2.

З табл. 2 видно, що протягом аналізованого періоду загальна кількість професійних учасників фондового ринку, які мають чинні ліцензії на провадження професійної діяльності на фондовій біржі, з року в рік зменшувалася (за 2020 рік вона зменшилася на 10 професійних учасників, за 2021 рік - на 37, за 2022 рік - на 25 учасників та за 2023 рік ще на 69 учасників). Варто зазначити, що у 2023 році за всіма видами професійної діяльності на фондовому ринку відбулося зменшення кількості професійних учасників, які мають ліцензію на їх провадження. Найбільша кількість ліцензій видана на професійну діяльність з інституційного управління активами (управління активами), що відповідно становила: 2020 р. - 297 ліцензованих професійних учасників (41,89% всієї кількості виданих ліцензій професійним учасникам фондового ринку); 2021 р. – 304 ліцензованих професійних учасників (39,53% всієї кількості виданих ліцензій професійним учасникам фондового ринку); 2022 р. – 307 ліцензованих професійних учасників (41,94% всієї кількості виданих ліцензій професійним учасникам фондового ринку); 2023 р. – 301 ліцензованих професійних учасників (42,76% всієї кількості виданих ліцензій професійним учасникам фондового ринку).

Таблиця 2

Зміна кількості ліцензованих професійних учасників фондового ринку за період з 01.01.2020 по 01.01.2024 рр.

Ліцензії на провадження професійної діяльності за її видами	На 01.01.								
	2020	2021	Зміна до 2020	2022	Зміна до 2021	2023	Зміна до 2022	2024	Зміна до 2023
діяльності з торгівлі фінансовими інструментами	221	211	-10	188	-23	174	-14	156	-18
депозитарної діяльності депозитарної установи	186	178	-8	165	-13	160	-5	142	-18
діяльності з організації торгівлі фінансовими інструментами	4	5	+1	4	-1	4	0	3	-1
клірингової діяльності з визначення зобов'язань	1	1	0	7	+6	8	+1	9	1
діяльності з управління активами	297	304	+7	307	+3	301	-6	284	-17
діяльності з адміністрування недержавних пенсійних фондів	*	21	*	21	0	20	-1	19	-1
діяльності з управління майном для фінансування об'єктів будівництва та/або здійснення операцій з нерухомістю	*	49	*	40	-9	37	-3	31	-6
Загальна кількість ліцензій	709	769	-10	732	-37	704	-28	635	-69

У відсотковому відношенні до загальної кількості ліцензованих професійних учасників фондового ринку, професійні учасники, що здійснюють діяльність з торгівлі фінансовими інструментами, посідають друге місце. Третє місце за кількістю діючих ліцензій професійних учасників щодо провадження депозитарної діяльності. Що стосується динаміки показників ліцензованих професійних учасників, які мають ліцензію на провадження депозитарної діяльності, то їх кількість в 2020-2023 рр. з року в рік зменшувалась. Так, у 2021 р. порівняно із 2020 р. їх кількість зменшилась на 8 професійних учасників; у

2021 р. зменшення склало 13 професійних учасників; у 2022 – 5 професійних учасників; у 2023 р. – 18 професійних учасників.

Чинне вітчизняне законодавство чітко визначає види депозитарної діяльності, які можуть здійснюватися на фондового ринку. До таких видів діяльності відносяться депозитарна діяльність центрального депозитарію, депозитарна діяльність НБУ, діяльність депозитарних установ, діяльність із зберігання активів ІСІ та ПФ. Станом на 01.01.2024 загальна кількість професійних учасників ринку капіталу, які отримали ліцензію на провадження професійної діяльності на ринку цінних паперів - депозитарної діяльності депозитарної установи, становить 142 юридичні особи [150], у тому числі:

- 24 мають право на провадження професійної діяльності на фондовому ринку - депозитарної діяльності, тобто діяльності із зберігання активів ІСІ;
- 13 мають право здійснювати професійну діяльність на ринку цінних паперів - депозитарну діяльність, тобто діяльність із зберігання активів ПФ.

Динаміка кількості професійних учасників ринку капіталу, які отримали ліцензію на провадження професійної діяльності на ринку цінних паперів - депозитарної діяльності депозитарної установи, представлена в табл. 3.

Таблиця 3

Кількість професійних учасників, що мають ліцензії на провадження депозитарної діяльності в Україні у 2015-2023 рр.

Рік	Кількість професійних учасників, що мають ліцензії на провадження депозитарної діяльності		
	Депозитарна діяльність депозитарної установи	Діяльність із зберігання активів спільного інвестування (ІСІ)	Діяльність із зберігання активів пенсійних фондів
2015	255	62	18
2016	232	47	14
2017	210	44	14
2018	198	41	14
2019	186	39	15
2020	178	37	15
2021	165	35	14
2022	160	31	13
2023	142	24	13

Табл. 3 показує, що існує чітка тенденція до зменшення кількості ліцензованих депозитарних установ, які здійснюють депозитну діяльність. За весь аналізований період кількість професійних учасників, що мають ліцензії на провадження депозитарної діяльності зменшилась від 255 учасників до 142, тобто за цей період відбулося зменшення кількості професійних учасників на 110 (-43,14%). При цьому, розглядаючи професійну діяльність щодо зберігання активів ІСІ та ПФ, можна зробити висновок про аналогічну тенденцію щодо скорочення діючих ліцензованих професійних учасників за цими видами діяльності. Так, з 2015 по 2023 рр. кількість професійних учасників, що мають ліцензії на провадження професійної діяльності зі зберігання активів ІСІ скоротилась з 62 учасників до 24, тобто на 38 професійних учасника (-61,29%). За аналізований період кількість професійних учасників, що мають ліцензії на провадження професійної діяльності зі зберігання активів ПФ скоротилась з 18 учасників до 13, тобто на 5 професійних учасника (-27,78%).

У зв'язку з введенням воєнного стану відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні», затвердженого Законом України «Про затвердження Указу Президента України “Про введення воєнного стану в Україні” та прийняттям Рішення НКЦПФР від 04. 08. 2022 № 1056 «Про зупинення дії ліцензій на провадження професійної діяльності на ринках капіталу та організованих товарних ринках на період дії воєнного стану» (зі змінами), НКЦПФР зупинила дію ліцензій 13 юридичних осіб на провадження професійної діяльності на ринках капіталу до закінчення воєнного стану у 2023 році. У 2023 р. НКЦПФР зупинила дію ліцензій трьох юридичних осіб на провадження професійної діяльності на ринку цінних паперів за порушення законодавства на ринку цінних паперів, зокрема, дію ліцензії однієї юридичної особи зупинено на підставі постанови про накладення санкції за правопорушення на ринках цінних паперів та організованих товарних ринках, а дію ліцензій двох юридичних осіб зупинено на підставі рішення НКЦПФР за несплату фінансових санкцій, накладених на них під час

провадження відповідного виду професійної діяльності на ринках цінних паперів та організованих товарних ринках.

У 2023 році здійснювалися наглядові заходи щодо професійних учасників ринку капіталу, а саме: прийнято 9 рішень НКЦПФР, у тому числі 2, що регулюють окремі питання провадження депозитарної діяльності депозитарними установами.

«Типовими порушеннями законодавства у сфері фінансового моніторингу, зокрема, є порушення вимог щодо:

- подання інформації/документів на запит суб'єкта державного фінансового моніторингу, необхідних для здійснення ним нагляду у сфері запобігання та протидії;
- забезпечення функціонування належної системи управління ризиками;
- виявлення факту належності клієнтів та інших осіб до політично значущих осіб, членів їх сімей, осіб, пов'язаних з ними;
- забезпечення належної організації та проведення первинного фінансового моніторингу» [150].

З метою усунення та запобігання причинам і умовам, що сприяють використанню ринків капіталу та організованих товарних ринків для легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення, виявлення схем легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, боротьби з ухиленням від сплати податків, фіктивним підприємництвом та іншими видами протиправної діяльності у 2023 році продовжувалася робота з переслідування та запобігання використанню фінансових інструментів як засобу легалізації (відмивання) доходів.

Банки, що здійснюють депозитарну діяльність як депозитарна установа співпрацюють з усіма діючими депозитаріями України, а саме: Депозитарієм Національного Банку України для обліку державних цінних паперів та Національним депозитарієм України для обліку корпоративних та

муніципальних цінних паперів. При цьому, банки як депозитарні установи, діють лише на підставі ліцензій на право здійснення депозитарної діяльності на фондовому ринку за такими видами діяльності:

- депозитарна діяльність депозитарної установи;
- діяльність із зберігання активів інститутів спільного інвестування;
- діяльність із зберігання активів пенсійних фондів.

Професійна діяльність банків здійснюється відповідно до нормативно-правових актів НБУ, НКЦПФР, чинного законодавства України та положень, що регулюють депозитарну діяльність депозитарію. При цьому, банки надають повний спектр депозитарних послуг фізичним та юридичним особам, резидентам та нерезидентам - власникам цінних паперів. До депозитарних послуг, що надаються банками-депозитарними установами, належать:

- відкриття та ведення рахунків у цінних паперах;
- обробка транзакцій (операцій) на рахунках у цінних паперах (зарахування, списання, переказ, блокування, розблокування);
- розрахунки за корпоративними угодами;
- отримання доходів за цінними паперами, що обліковуються на рахунку в цінних паперах, з подальшим переказом власнику;
- інформаційне обслуговування депонентів (видача довідок та виписок про стан рахунку в цінних паперах, виписок про операції за рахунком та іншої інформації, пов'язаної з управлінням рахунком у цінних паперах);
- інформаційні, консультаційні та аналітичні послуги щодо стану ринку, умов обігу цінних паперів та іншої інформації, необхідної депонентам для реалізації своїх прав та виконання обов'язків.

Для здійснення депозитарної діяльності в банках створюються внутрішні структурні підрозділи, наприклад «Департамент депозитарної діяльності», який повністю відокремлений від інших підрозділів банку, що не здійснюють депозитарну діяльність, та розміщений в окремій будівлі. Депозитарний департамент складається з відділів депозитарної діяльності для здійснення різних видів депозитарної діяльності - депозитарної діяльності депозитарної

установи, діяльності із зберігання активів інститутів спільного інвестування, депозитарної діяльності з зберігання активів пенсійних фондів. Для зберігання активів інститутів спільного інвестування та зберігання активів пенсійних фондів депозитарій складається з наступних трьох відокремлених внутрішніх структурних підрозділів (секторів): Сектор депозитарної діяльності; Сектор з управління ІСІ; Сектор з управління НПФ.

До вирішення питань, пов'язаних з депозитарною діяльністю банків, можуть залучатися лише ті керівники вищої ланки, які пройшли сертифікацію у встановленому законодавством порядку. Всі інші керівники можуть в межах повноважень, наданих їм внутрішніми документами банку, здійснювати адміністративне керівництво структурними підрозділами, що здійснюють депозитарну діяльність, без залучення відповідного структурного підрозділу до вирішення питань, пов'язаних з депозитарною діяльністю та/або операціями з цінними паперами.

Бак як депозитарна установа відкриває рахунки в цінних паперах власникам цінних паперів та нотаріусам, які після укладення договору про управління рахунком у цінних паперах, договору про відкриття рахунку в цінних паперах та відкриття рахунку ескроу, набувають статусу депонента, коли ці особи вперше відкривають рахунок у цінних паперах у депозитарії. Статус депонента отримує кожна особа, яка вперше відкриває рахунок у цінних паперах у депозитарній установі. При відкритті рахунку банк присвоює рахунку в цінних паперах код зберігача відповідно до положень законодавства. У разі виникнення у банку - депозитарія обґрунтованої, документально підтвердженої підозри, що рахунок у цінних паперах депонента є підзвітним, банк у порядку, визначеному внутрішніми документами, надсилає відповідному депоненту запит про надання пояснень та інформації. У разі виникнення підозри, обґрунтованої внутрішніми документами та відповідно до договору про управління рахунком у цінних паперах, депозитарій надсилає відповідному депоненту запит про надання пояснень та інформації у зв'язку з такою підозрою. Ненадання депонентом запитуваної інформації та/або документів протягом 15 календарних днів з дати

отримання запиту депозитарної установи або надання інформації та/або документів, що не спростовують обґрунтовану підозру депозитарної установи, або надання недостовірної інформації для встановлення відповідальності за його рахунком, є підставою для відмови у виконанні розпоряджень на проведення операцій за його рахунком у цінних паперах відповідно до законодавства та внутрішніх документів депозитарної установи. Банк як депозитарна установа надає депоненту інформацію про стан його рахунку в цінних паперах у вигляді наступних видів виписок: виписка про стан рахунку в цінних паперах; виписка про операції з цінними паперами. Виписки формуються та роздруковуються депозитарною установою для депонента у форматі pdf з метою унеможливлення їх зміни. Так, банк –депозитарна установа відмовляє у відкритті рахунку в цінних паперах у наступних випадках:

- ненадання або неналежне оформлення документів, необхідних для відкриття рахунку відповідно до законодавства та/або внутрішніх документів банку;
- ненадання додаткових документів, які можуть бути необхідні для ідентифікації особи;
- рішення керівництва банку про відмову особі в обслуговуванні без пояснення особі причин відмови;
- якщо банк не може укласти з цим клієнтом договір та/або відкрити йому рахунок відповідно до обмежень, встановлених законодавством;
- якщо особа не пройшла процедуру ідентифікації або за результатами процедури ідентифікації отримано негативний висновок;
- якщо подані документи містять інформацію, яка дає змогу зробити висновок про невідповідність поданих документів чинному законодавству та/або вимогам Положення про депозитарну діяльність, що прийнято банком;
- якщо клієнт не сплатив комісію за відкриття рахунку відповідно до тарифів.

Тарифи на депозитарні послуги розробляються суб'єктом, що здійснює цей вид діяльності відповідно до внутрішніх документів банків та з урахуванням

положень законодавства, зокрема граничних тарифів на депозитарні послуги. Тарифи банку на депозитарні послуги затверджуються Тарифним комітетом банку в порядку, визначеному внутрішніми документами банку. Загальні принципи визначення тарифів на депозитарні послуги, класифікація тарифів та періодичність їх перегляду, а також джерела отримання інформації для перегляду тарифів визначаються відповідними внутрішніми положеннями банку.

Сьогодні в Україні розрахунки за правочинами щодо цінних паперів у депозитарній системі України не здійснюються за принципом «поставка проти платежу». Цей принцип передбачає організацію купівлі-продажу з одночасною поставкою цінних паперів та грошей за ці цінні папери. Українське законодавство передбачає обов'язкове виконання угод за принципом «поставка проти оплати», проте такі угоди не є поширеними на національному фондовому ринку, що зумовлено такими причинами:

- законодавство не передбачає, що всі операції повинні здійснюватися лише на організованому ринку, а це означає, що переважна більшість операцій здійснюється за межами організованого ринку;
- встановлені валютні обмеження заохочують контрагентів здійснювати великі транзакції за кордоном;
- створення та розвиток інфраструктури для «поставки проти платежу» вимагає значних витрат торговців цінними паперами та зберігачів цінних паперів, які не покриваються кількістю транзакцій.

Від ризику зміни ціни на цінні папери або непоставки активів інвесторів, від системних ризиків захищає саме здійснення розрахунків за принципом «поставка проти платежу» на розвинених ринках.

Здійснення інвестиційної діяльності на фондовому ринку потребує впровадження сучасних механізмів функціонування депозитарної системи. Так, на розвинених фондових ринках активно здійснюються операції кредитування цінними паперами. При цьому, важливу роль в організації цього процесу відіграють певні міжнародні депозитарно-клірингові системи. Доцільність

здійснення цих операцій зумовлена ефектом, який ці операції спричиняють як на макро- та мікроекономічних рівнях (рис. 4).

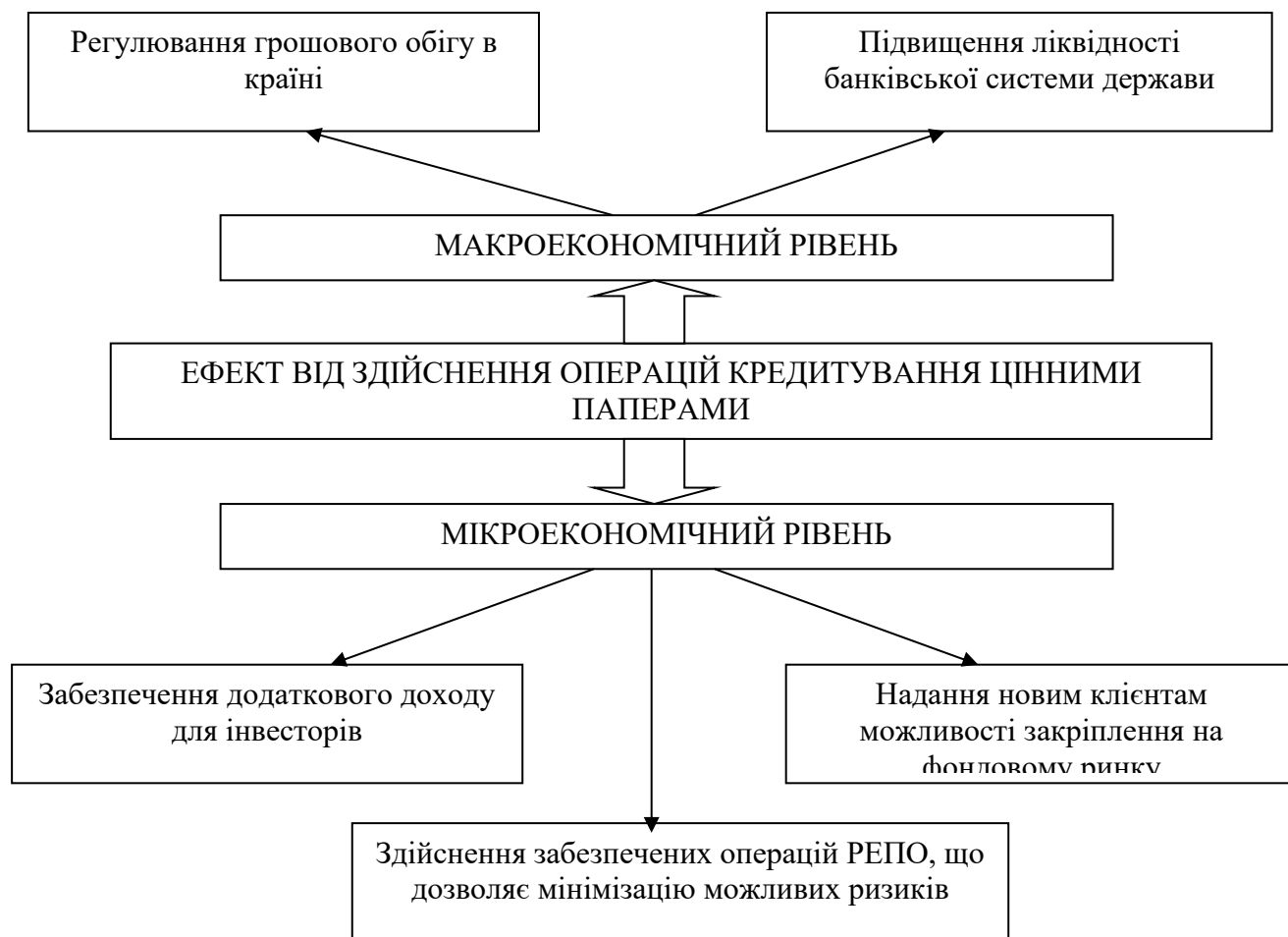


Рисунок 4. Ефект від здійснення операцій кредитування цінними паперами

Із метою захисту інтересів емітентів та інвесторів депозитарним установам доцільно було б створити гарантійні фонди як оптимальний метод страхування. Складові такого гарантійного фонду депозитарних установ в Україні представлено в табл.4.

Таблиця 4

Складові гарантійного фонду депозитарної установи

Елемент	Характеристика
1	2
Учасники	Депозитарна установа, власники цінних паперів, страхові компанії
Об'єкт гарантування	Цінні папери, що знаходяться на обслуговуванні в депозитарній установі незалежно від форми випуску та існування

Продовження таблиці 1.

Елемент	Характеристика
1	2
Вигодонабувач	Власник цінних паперів
Джерела формування коштів	<i>Основні:</i> • одноразовий внесок із власного капіталу депозитарної установи; • щорічні відрахування з прибутку депозитарної установи; • клієнтські внески – розрахований відсоток від вартості кожної операції з цінними паперами; • виплати страхових компаній. <i>Додаткові:</i> • прибуток від кредитування вільними ресурсами фонду клієнтів; • прибуток від інших операцій із вільними ресурсами фонду
Страховий випадок	Спричинена депозитарною установою ситуація, за якої клієнт втрачає цінні папери чи очікувану вигоду від операцій з ними
Страхова виплата	Номінальна вартість втрачених цінних паперів чи розрахована очікувана вигода від операцій з ними
Засади функціонування	Провадить свою діяльність згідно з відповідними нормативними актами та внутрішніми положеннями депозитарної установи
Підконтрольність	Гарантійний фонд є ланкою системи ризик-менеджменту і у своїй діяльності повністю підзвітний і підконтрольний відповідному підрозділу депозитарної установи

Таким чином, створення такого гарантійного фонду дозволяє більш гнучко застосовувати варіативність методів управління ризиками в депозитарних установах, таких як хеджування та самострахування, що є широко застосовуваними в зарубіжних депозитарних системах.

SECTION 6. INNOVATIVE ECONOMY

DOI: 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.2.6.1

6.1 Економічне відновлення та розвиток постраждалих територій в післявоєнний період

Питання економічного відновлення територій громад, що зазнали значних руйнувань унаслідок військової агресії, сьогодні є одним із найактуальніших завдань державної політики України та міжнародної співпраці. Значні людські, економічні та інфраструктурні втрати вимагають комплексних, продуманих і системних підходів до розробки та реалізації програм відбудови. Успішне економічне відновлення постраждалих територій є ключовою передумовою не лише для стабілізації ситуації у відповідних громадах, але й для забезпечення їх довгострокового сталого розвитку.

Реалізація запропонованих у роботі підходів та інструментів дозволить постраждалим громадам не лише подолати негативні наслідки війни, а й закласти основу для майбутнього зростання, створення нових економічних можливостей і поліпшення якості життя населення. Важливим елементом запропонованої моделі є активна участь громад у процесах планування та реалізації програм, а також тісна кооперація з державними інституціями та міжнародними партнерами. Це дозволить створити надійну платформу для відбудови, яка відповідатиме сучасним економічним реаліям і викликам.

Сьогодні, як ніколи, важливо створювати ефективні стратегії розвитку економіки, залучати інвестиції та стимулювати інновації. Водночас необхідно забезпечити прозоре управління ресурсами та справедливий розподіл державної підтримки. У цьому процесі громадянське суспільство відіграє ключову роль. Активні громадяни, неурядові організації, бізнес-спільнота та профспілки вже сьогодні формують порядок денний повоєнного відновлення. Вони не лише мають доступ до критично важливої інформації, а й здатні впливати на прийняття державних рішень, забезпечуючи їхню ефективність і відкритість.

Громадянське суспільство перетворилося на повноцінного партнера держави, його голос звучить гучно, а ініціативи стають основою змін.

Ефективне партнерство державних органів, місцевих громад, бізнесу, громадських організацій та міжнародних партнерів сприяє швидкому реагуванню на проблеми, забезпечує оптимальне використання ресурсів і стимулює інноваційні рішення. Взаємодія та співпраця цих груп дозволяють розробляти програми, які краще відповідають реальним потребам громад, забезпечують їх прозорість та підзвітність, а також збільшують суспільну довіру та активність мешканців у процесах відновлення. Для успішного відновлення потрібно проводити аналіз міжнародного та національного досвіду економічної реабілітації постконфліктних територій; оцінювати реальні економічні, соціальні і інфраструктурні потреби постраждалих громад; обґрунтовувати конкретні компоненти та інструменти економічного відновлення, а також рекомендації щодо моніторингу та оцінювання ефективності цих програм.

Під економічним відновленням розуміється комплекс заходів, спрямованих на відновлення економічної життєдіяльності територій, що зазнали значних руйнувань через військові дії або інші кризові явища. Ключовими принципами такого відновлення є комплексність (охоплення усіх сфер економіки), стійкість (здатність до тривалого функціонування без зовнішньої підтримки), інклюзивність (залучення усіх верств населення до процесу), а також прозорість і підзвітність.

Існує кілька основних моделей економічного відновлення, які мають успішний міжнародний та вітчизняний досвід застосування. До міжнародних моделей належать підходи, що були використані в післявоєнній Європі (наприклад, План Маршалла), а також моделі, що були реалізовані після конфліктів у Балканських країнах, Колумбії, Руанді та інших країнах, які проходили процеси постконфліктного відновлення. Вітчизняний досвід включає успішні практики відновлення окремих регіонів України після локальних кризових ситуацій, зокрема використання цільових державних програм,

регіональних стратегій розвитку, а також залучення міжнародної технічної допомоги та інвестиційних ресурсів.

Харківська область – один з регіонів, що найбільше постраждали від російської військової агресії. При розробці програм відновлення територіальних громад Харківщини необхідно враховувати низку специфічних чинників, притаманних цьому регіону:

- географічна близькість до зони бойових дій. Область межує безпосередньо з країною-агресором (російський кордон на півночі та сході), а на її території в 2022–2023 рр. велися активні бойові дії. Значна частина громад була окупована ворогом або перебувала на лінії фронту, що призвело до масових руйнувань. Навіть після деокупації зберігаються ризики обстрілів прифронтових населених пунктів. Це означає, що планування відновлення має враховувати безпекову складову: необхідність відбудови або посилення укриттів, фортифікаційних споруд, евакуаційних маршрутів, а подекуди – навіть перенесення об'єктів у безпечніші райони. За висновками експертів, процес розробки програми в громадах, де тривають обстріли чи які межують з агресором, є особливо складним і тривалим. Проте ці труднощі потрібно долати через поетапне планування: спочатку забезпечити *критичну стійкість* (мінімум функцій життєзабезпечення навіть під загрозою атак), а вже далі – повноцінну розбудову);

- масштабні руйнування інфраструктури. Харківська область зазнала колосальних збитків у житлово-комунальній, транспортній, соціальній та виробничій інфраструктурі. Наприклад, лише в обласному центрі – місті Харкові – за три роки війни пошкоджено або зруйновано понад 8 200 житлових будинків, 132 школи, 114 дитячих садків, 89 медичних закладів, 15 закладів культури та більше 2 300 об'єктів критичної інфраструктури й комерційної нерухомості. Подібні катастрофічні руйнування спіткали й менші міста та селища: Ізюм, Куп'янськ, Балаклія, Вовчанськ та багато інших громад Харківщини були частково або майже повністю знищені під час бойових дій [151].
<https://surl.li/kybgcg>.

- Програми відновлення для цих громад мають першочергово вирішувати проблему **відбудови житла** (тисяч сімей залишилися без домівок) та **відновлення критичної інфраструктури** – енергомереж, водопостачання, тепломереж, доріг, лікарень, шкіл. У Харкові та прилеглих громадах вже ведеться активна робота: ремонтуються пошкоджені будинки, розгорнуто модульні містечка для тимчасового проживання, поступово відновлюються об'єкти теплопостачання. Однак масштаби руйнувань вимагають колосальних ресурсів, тому місцеві програми відновлення повинні бути узгоджені із державною політикою і планами донорів, аби скерувати фінансування на найважливіші проекти. Також необхідно врахувати *пріоритезацію*: не все можна відновити одразу, тому план визначає черговість робіт (спочатку – критична інфраструктура та житло, далі – об'єкти соціально-культурного значення тощо).

- **переміщене населення і повернення мешканців.** Через бойові дії значна частина населення Харківської області була змушена залишити свої домівки. Станом на початок 2025 року в області офіційно зареєстровано понад **523 тисячі внутрішньо переміщених осіб (ВПО)** – це люди, які виїхали як з інших регіонів (Донецької, Луганської областей), так і з небезпечних районів самої Харківщини, перемістившись до відносно безпечніших громад області або в інші регіони України. Близько 35% усіх ВПО області перебувають у м. Харків, інші розподілені по районах. Масовий наплив переселенців створює додаткове навантаження на приймаючі громади – на житло, школи, медицину, соціальні послуги. З іншого боку, багато харків'ян евакуювалися за межі області (частина – за кордон). Програми відновлення мають враховувати і тих, хто вже зараз живе як ВПО, і потенційне повернення населення після покращення ситуації. Потрібно планувати **житло та робочі місця** для переселенців, які залишаться в громаді надовго, а також стимули для повернення фахівців, що покинули регіон. Наприклад, пріоритетним проєктом може бути будівництво нового житлового кварталу чи відновлення гуртожитків для забезпечення житлом ВПО і молодих спеціалістів. Також передбачаються програми інтеграції переселенців у місцеву громаду – щоб залучити їх до економічного та соціального життя (створення

центрів підтримки ВПО, перекваліфікація, сприяння підприємництву переселенців тощо) [152] <https://surl.li/ccyqvq>.

- програми економічного відновлення громад Харківщини мусять враховувати цю зміну економічного ландшафту. З одного боку, необхідно **відновити зруйновані промислові об'єкти**, там де це можливо і доцільно. З іншого боку, війна диктує певну переорієнтацію економіки: можливо, варто розвивати менш вразливі до військових ризиків сектори. Для прифронтових територій актуальним стає розвиток аграрного виробництва (яке швидше відновити), переробки сільгосппродукції, малого і середнього бізнесу, орієнтованого на місцеві потреби. На Харківщині вже з'являються нові бізнес-ініціативи: наприклад, релоковані підприємці відкривають виробництва у безпечніших районах області, місцева влада створює індустріальні парки для залучення інвесторів. Програма відновлення повинна включати заходи з **стимулювання бізнесу** – податкові пільги для нових підприємств, гранти на розвиток малого бізнесу, відбудову і модернізацію критичних для громади виробничих об'єктів. Важливим аспектом є *сма́рт-спеціаліза́ція*: кожна громада має оцінити, в якій сфері вона має конкурентні переваги (приміром, агропереробка, ІТ-сектор у Харкові, машинобудівні кадри тощо) і зосередити ресурси на відродженні саме цих напрямків;

- **логістика та просторове планування**. Через війну порушено звичні логістичні зв'язки Харківської області: зруйновані мости, залізничні колії, пошкоджено дороги державного значення. Відновлення транспортної інфраструктури є передумовою економічного оживлення регіону, тому в програмах громад слід приділити увагу **просектам інфраструктурного відновлення**, які виходять за межі однієї громади (наприклад, відновлення ключової траси або залізничного сполучення). Тут потрібна координація з обласною владою та «Укравтодором». Просторове планування теж потребує коригування: можливо, виникне потреба змінити функціональне призначення окремих територій, врахувати нові санітарно-захисні зони (навколо потенційно небезпечних об'єктів, військових частин), спланувати нові житлові квартали для

переселенців тощо. В Харкові, наприклад, міська влада розглядає ідею формування нових районів замість зруйнованих старих, з більш сучасним плануванням і укриттями. Таким чином, післявоєнне відновлення – це шанс переосмислити просторовий розвиток громад: зробити міста і села комфортнішими, безпечнішими і пристосованими до потреб населення.

На завершення, слід зазначити, що специфіка Харківської області робить завдання економічного відновлення одночасно **викликом і можливістю**. Викликом – через безпрецедентні руйнування, близькість ворога, гуманітарні проблеми. Можливістю – тому що наявний потужний науково-промисловий потенціал, трудові ресурси та підтримка міжнародної спільноти можуть стати основою для швидкого розвитку за умови правильної стратегії. Кожна територіальна громада Харківщини повинна мати свою *програму відновлення*, яка враховує загальнообласні пріоритети і локальні особливості. Такі програми дозволять зробити процес відбудови впорядкованим і прозорим, а головне – зорієнтувати громади на **сталий розвиток після війни**. Успішне відновлення залежить від комплексного підходу та планування, що інтегрує всі аспекти – економіку, інфраструктуру, соціальну сферу і екологію – і враховує унікальні потреби кожної громади. Саме такий підхід наразі втілюється в громадах Харківської області при підтримці держави та міжнародних партнерів, закладаючи фундамент для їхнього майбутнього процвітання.

Програма економічного відновлення громади – це комплексний стратегічний документ, що інтегрує соціально-економічне планування із просторовим плануванням та відновленням інфраструктури.

Фактично, така програма визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення території громади і містить комплекс заходів для її реалізації на постраждалих від війни територіях. Іншими словами, **програма відновлення** охоплює декілька сфер планування одночасно – стратегічну (економічний розвиток) і просторову (відбудова інфраструктури та землекористування) [153] <https://surl.li/thvztn>.

При розробці програми дотримуються ключових принципів сталого розвитку та «відбудови кращого, ніж було». Згідно з актуальними рекомендаціями, до стратегічних документів відновлення мають бути інтегровані підходи людиноцентризму, соціальної справедливості, раціонального просторового планування, балансу між розселенням і робочими місцями, сталої міської мобільності, інклюзивності, енергоефективності, екологічності, збереження культурної спадщини та національної пам'яті. Важливо також узгодити місцеві програми відновлення із Цілями сталого розвитку та загальнодержавними стратегіями, щоб забезпечити довгострокову стійкість громад. Дотримання таких принципів означає, що програма відновлення буде не лише планом відбудови, але й дорожньою картою розвитку громади на майбутнє [154] <https://surl.li/thvztn>.

Планування та реалізація проєктів відновлення часто стикається з відсутністю координації між різними рівнями влади, бізнесом та міжнародними партнерами, а це призводить до дублювання зусиль або затримок у реалізації, оскільки національні і регіональні програми не завжди синхронізовані.

Управління процесом відновлення постраждалих територій України є складним, багаторівневим завданням, що потребує стратегічного підходу, а використання механізму державно-приватного партнерства дозволяє залучати додаткові ресурси, впроваджувати інновації та забезпечувати швидке відновлення критичних об'єктів (табл.1).

Таблиця 1

Головні особливості управління процесом відновлення

Управлінський аспект	Опис
Пріоритезація та стратегічне планування	В умовах обмежених ресурсів першочергово відновлюють критичні інфраструктурні об'єкти.
Координація учасників процесу	Процес відновлення включає взаємодію між державними органами, приватними інвесторами, міжнародними донорами та місцевими громадами. Ефективне управління можливе за створення координаційних центрів на національному та регіональному рівнях.
Залучення фінансування через державно-приватне партнерство	Ураховуючи обмеженість державних ресурсів, ключову роль відіграє залучення приватного капіталу, що дозволяє використовувати досвід.
Громадський моніторинг і прозора звітність	Впровадження цифрових платформ для моніторингу проєктів забезпечує прозорість використання коштів, залучення громадськості до контролю та зменшення корупційних ризиків.

Крім того, питання відновлення громадської активності на прифронтових, зокрема деокупованих, територіях є актуальним завданням, а виважені підходи можуть сприяти активізації громадян, залученню місцевих мешканців і внутрішньо переміщених осіб до демократичного врядування (рис.4). Саме тому з метою ефективного відновлення інфраструктури та своєчасної допомоги потерпілим від військової агресії є потреба в розробці місцевих програм з відновлення територій громад, які мають на території колективні центри та прийняли велику кількість ВПО.

Розробка програми з відновлення територій громад має бути спрямована на подолання наслідків повномасштабної агресії проти України та стати основою для планування просторового розвитку. Наразі існує понад 20 сфер відновлення до яких залучене громадянське суспільство (рис.1, табл.2).

Актуальність та нагальність програми обумовлюється потенційною можливістю прогнозувати свій розвиток, потребою збалансовувати можливості громади та потреби різних груп їх населення, визначати наявні переваги та ресурсні обмеження для подальшого відновлення і розвитку територій.

Надання можливості для вільного вираження своїх поглядів та думок, створення безпечного середовища для обговорення проблем і потреб громади, відкритого діалогу та обміну ідеями 	Заохочення та фінансова підтримка громадських організацій, проєктів та ініціатив, спрямованих на розвиток громадської активності, освітньо-культурних процесів та розвиток громади в цілому 
Проведення освітніх заходів, тренінгів та робочих груп для громадян щодо прав та обов'язків, сприяння розвитку навичок участі у громадському житті 	Формування платформ для громадського обговорення та обміну думками з метою спільного вирішення проблем, що стосуються громади 
Створення ініціатив та програм, спрямованих на залучення молоді до громадської діяльності, створення можливостей для їх участі у прийнятті рішень та розвитку громади 	Взаємодія з міжнародними організаціями та ініціативами для сприяння розвитку громадянського суспільства та громадської активності для спільного розв'язання проблем і підтримки 

Рис. 1 – Пріоритетні сфери відновлення територій громад

Таблиця 2

Заходи відновлення постраждалих громад України

Аналітичні та інформаційні заходи	Інфраструктурні та бізнес-заходи	Соціальні та громадські ініціативи
Оцінка масштабу пошкоджень та потреб	Підтримка підприємців та бізнесу	Адвокація доступу та використання відкритих даних
Створення ГІС-систем та ГІС-реєстрів	Відбудова житла, медичної, освітньої та соціальної інфраструктури	Залучення мешканців громад до планування і участі у відновленні
Створення цифрових продуктів та інформаційних систем	Допомога у відновленні критичної інфраструктури	Адвокація України на міжнародному рівні
Створення аналітичних центрів та експертних майданчиків для супроводу відновлення	Відбудова та ремонт енергетичної інфраструктури	Психологічна підтримка населення, адаптація ветеранів
Створення маніфестів або концепцій відновлення	Експертна підтримка центральної влади та ОМС	Допомога у розробці інженерно-проектної документації та технагляд
Створення навчальних програм для учасників відбудови	Розмінування	
Створення аналітичних планів відновлення	Стимулювання та адвокація "зеленого" відновлення	Надання матеріально-технічних засобів та матеріалів
Підтримка ОГС для участі у відновленні	Створення механізмів контролю за витратами та боротьба з корупцією	

Слід відзначити, що саме місцеві програми з відновлення територій громад є найефективнішими для виправлення постконфліктних ситуацій чи посткризових наслідків, оскільки використовують комплексний підхід і сприяють [155]:

- мобілізації місцевого населення (місцеві ініціативи та програми можуть залучати місцевих жителів до відновлення, надаючи їм можливість брати активну участь у вирішенні проблем та розвитку своєї громади);

- розвитку місцевої інфраструктури (програми можуть бути спрямовані на відновлення та підтримку інфраструктури, такої як дороги, школи, лікарні, водопостачання, каналізація та інші важливі об'єкти для покращення якості життя мешканців);

- створенню робочих місць та підтримці підприємництва (підтримка малих підприємств, сприяння можливості отримання мікрокредитів, підтримка розвитку сільського господарства);

- соціальній підтримці для уразливих груп населення, шляхом надання психологічної допомоги, завдяки освітнім ініціативам для дітей/дорослих та тренінгам з розвитку навичок тощо;
- культурній реабілітації (відновлення культурних цінностей та традицій через підтримку мистецтва, музеїв, фестивалів та інших культурних ініціатив);
- гармонійному співіснуванню та взаєморозумінню між різними групами населення, створюючи платформи для діалогу, обміну думками та співпраці.

Партнерська співпраця всіх зацікавлених сторін (місцева влада, ГО, актив з місцевого населення, бізнес-спільнота) є надзвичайно важливою для формування та реалізації програм повоєнного відновлення територій, зокрема залучення ресурсів в проєктну співпрацю.

Досягнення мети передбачає:

- *створення робочої групи* для проведення моніторингового дослідження, яка включатиме фахівців благодійної організації та, за потреби, залучатиме представників місцевої влади, громадських організацій та волонтерів;
- *розробка методології збору, систематизації та зберігання аналітичних даних* щодо запитів і потреб мешканців постраждалих грома (проведення опитування здійснювати за допомогою анкет, в які включено питання щодо житлових умов, доступу до медичних послуг та ін.соціальної підтримки);
- *організація збору інформації*, виявлення наявних проблем і потреб місцевого населення та ВПО. Здійснювати у формі онлайн-форм, особистих інтерв'ю чи фокус-груп. Програмне забезпечення для збору та аналізу даних - KoBoToolbox, Google Forms;
- *проведення аналізу та створення пакету пропозицій* для органів місцевого самоврядування, громадських організацій та донорів, на основі виявлених потреб, акцентуючи пріоритетні напрями для подальших дій.

Підводячи підсумок, основні етапи розробки програми можна окреслити так:

1. **Ініціація та підготовка** – прийняття рішення місцевою радою про розроблення програми. На цьому етапі визначають відповідальних осіб,

формують робочу групу (детально – у наступному розділі) та затверджують план-графік роботи.

2. **Збір та аналіз даних** – проведення комплексної оцінки стану громади. Збирається великий обсяг інформації: географічні особливості, демографія, економічний профіль, екологічна ситуація, стан інфраструктури, обсяги руйнувань і пошкоджень, наявні ресурси та активи для відновлення. На цьому етапі застосовуються аналітичні інструменти (про них докладніше далі) для оцінки потреб громади.

3. **Визначення пріоритетів та цілей** – на основі аналізу визначають першочергові потреби відновлення, стратегічні цілі та пріоритетні напрямки розвитку. Враховуються як поточні критичні проблеми (наприклад, відбудова житла, відновлення критичної інфраструктури), так і довгострокове бачення економічного розвитку громади.

4. **Розробка заходів та проєктів** – формування переліку конкретних заходів, проєктів і політик для досягнення поставлених цілей. Програма включає обґрунтовані пропозиції щодо відновлення території, відбудови або нового будівництва об'єктів замість зруйнованих, заходів з розмінування та підготовки території, екологічного відновлення тощо. На цьому ж етапі визначається пріоритетність проєктів.

5. **Фінансове планування та ресурси** – оцінка вартості запланованих заходів і підготовка попередніх фінансово-економічних розрахунків. Програма обов'язково містить пропозиції щодо джерел фінансування – місцевого бюджету, державних програм, міжнародної допомоги, приватних інвестицій тощо. Як зазначають експерти, принцип “немає грошей без планів і немає планів без грошей” добре ілюструє потребу пов'язати планування з реалістичним фінансуванням.

6. **Громадське обговорення і затвердження** – проєкт програми виноситься на громадські слухання, збираються пропозиції від мешканців та зацікавлених сторін. Після доопрацювання документ офіційно затверджується

місцевою радою за погодженням з обласною військовою адміністрацією (якщо того вимагає законодавство).

7. **Реалізація та моніторинг** – впровадження заходів програми та постійний моніторинг прогресу. Встановлюється система відстеження виконання проєктів і індикаторів досягнення цілей, щоб за потреби коригувати план дій. Звітування про хід реалізації забезпечує підзвітність влади перед громадою і донори.

Важливо підкреслити, що розробка такої комплексної програми – процес тривалий і складний, який потребує ґрунтовної підготовки. Залучення експертів з різних сфер (економіки, урбаністики, будівництва, соціальної сфери) на етапі аналізу та планування є корисним кроком. Методологія, розроблена за підтримки міжнародних проєктів (наприклад, USAID DOBRE), пропонує чіткий покроковий алгоритм, якому нині слідує багато громад України [155].

SECTION 7. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

DOI: 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.2.7.1

7.1 The diplomatic landscape of economic communications

Modern trends of globalization influence the development of international dialogue and strengthen the role of diplomacy as an important element of mediation in this process. Diplomacy of the new era includes risks and opportunities in the field of multilateral international relations, transforms the forms of interaction of countries. The scientific discourse of diplomacy is characterized by an interdisciplinary context of the problem, which explains the complexity of public relations in the world against the background of "unipolar world", "bipolar world", "multipolar world".

At the same time, classical of diplomacy are changing their image, as they demonstrate a more strong-willed, pragmatic and aggressive style of behavior. The unification of diplomatic forces, resources and the increase of professionalism in this area of activity are urgent. Diplomacy is a means of expressing the action of international law and resolutions of the United Nations General Assembly, the position of an international institution on world events: "Eighty years after the end of the Second World War, the war in Ukraine stands as a grave threat not only to the peace and security of Europe but also to the very foundations and core principles of the United Nations..." (Statement by the Secretary-General) [156].

There is a need to study the concept of "diplomatic landscape", which characterizes complex phenomena and processes in the field of international relations, reflecting: the variability of foreign policy, the specifics of interactions between various subjects of diplomacy, the dominance of interests of diplomatic actors, the response of diplomatic agents, the functioning of the diplomatic network, the dynamics of the negotiation process, and the conclusion of agreements. The issues of the diplomatic landscape are explored in a wide theoretical and practical range, for example as:

- a change in the paradigm of diplomacy in terms of the role of global and regional movements, international organizations, the nation state, non-state actors, and individuals (P. Bratton) [157];
- the Global Diplomacy Index is an interactive tool that maps the world's most significant diplomatic networks (the Index visualises where these countries or territories invest in diplomacy, how they compare to each other in terms of their global diplomatic footprints, and how their networks have evolved over time) [158] .

The focus of the mega- and macro-level diplomacy is on different contexts: tools for maintaining the balance of power of countries, maintaining equilibrium in international relations, ways to ensure collective security, shaping global stability, cooperation and security. However, the most serious problem in the field of global cooperation is the weakening of previous models of multilateral cooperation and the inability of the international community to unite to stop the escalation of violence (in particular, such as Russia's invasion of Ukraine). A "purgatory of polarity" in which global divisions widen and harden – is most stark when it comes to the degradation of security around the world (A. Guterres, United Nations Secretary-General) [159, p. 6].

Global economic growth is projected to be at historically weak levels (3.1% over the coming five years), according to the International Monetary Fund [160]. The sharp decline in global security has weighed heavily on the Global Cooperation Barometer's calculation of global cooperation, despite relatively stronger levels of cooperation in the areas of climate and nature, innovation and technology, and health and wellness (figure 1) [159].

These problems affect the mechanisms of economic communication development. Against the background of political imbalances, financial instability, economic vulnerability and military threats in the world, diplomacy is strengthening its integration into various spheres of human activity, creating conditions for increasing the role of "soft power" in international relations. The materials of the "Global Soft Power Index 2024" (the world's most comprehensive research study on perceptions of nation brands) emphasize the importance of expanding the functions of diplomacy.

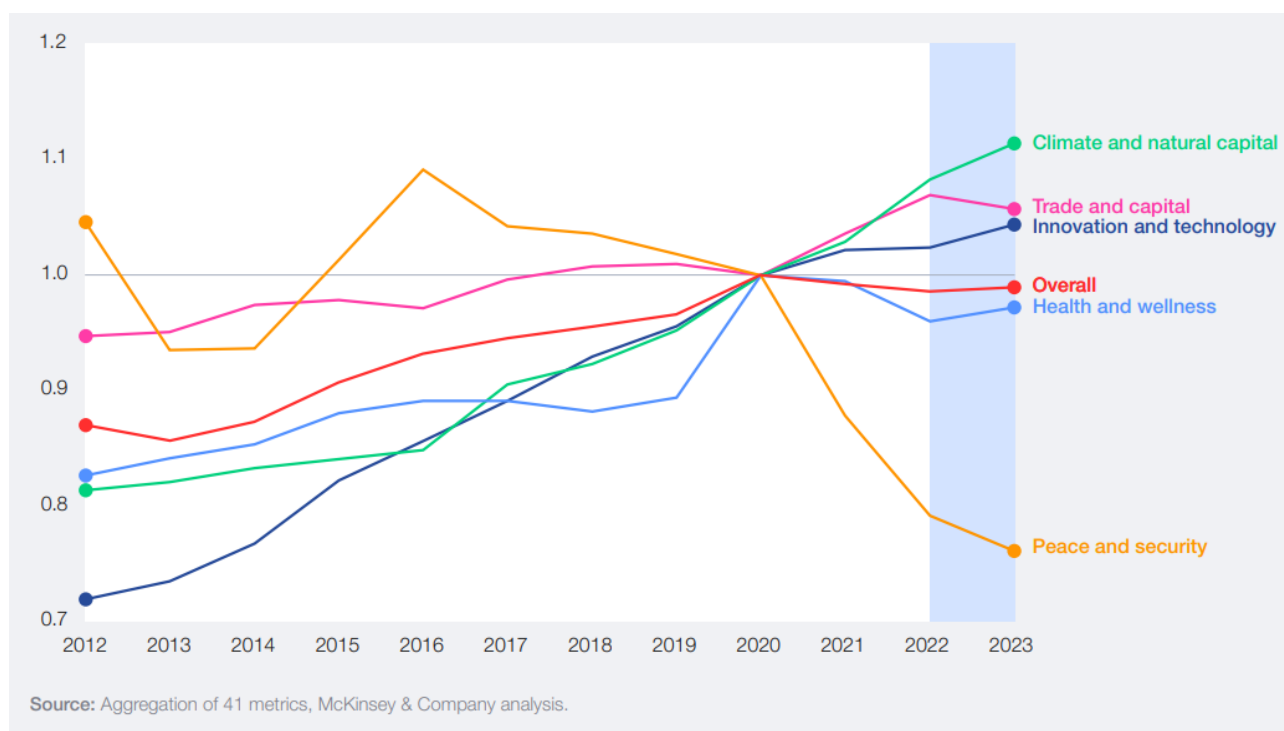


Figure 1. Global Cooperation Barometer [158]

Experts and scholars from different countries substantiate the importance of "soft power" in activating economic development processes and providing incentives for maintaining world order. In particular, D. Haigh (Chairman and CEO, Brand Finance), констатував: "When countries and political groups increasingly wield Hard Power, a natural and common response should be for global leaders to turn to Soft Power to restore stability and cooperation. However, we are living in uncommon times. The shifts in the current global landscape are deeper than simple conflicts across borders, and it is evident that we are experiencing fundamental, systemic challenges to traditional diplomacy..." [161].

L. Yueh's publication "Economic Diplomacy in the 21st Century: Principles and Challenges" includes the thesis: "In an era of Great Powers, "soft power" and economic diplomacy may hold the key to not only an effective set of policies for a country, but also to rejuvenating the global economic system". The scientist argues that the structure of economic diplomacy should balance commercial openness and strategic foreign policy goals [162].

Thus, the interpretation of the tasks of diplomacy includes various components of the logic of their perception in economic communications that stimulate international relations, mechanisms for the exchange of economic information, the use of information technologies, artificial intelligence, as well as the formation of image positions of countries in the world. Diplomacy has revolutionary features: the transition from a closed platform (a limited circle of individuals, professional diplomats) to an open platform – discussion of foreign policy challenges (E-diplomacy, virtual diplomacy, digital diplomacy, cyber diplomacy) based on modern information platforms).

In the context of globalization, the diplomatic landscape is often analyzed through the prism of economic trends. The active phase of interaction of the economic sphere with related branches of science and technology is characteristic of modern society. Information technologies also affect the analysis of the sphere of diplomacy and indicate different contexts, hidden content and complexity of defining diplomatic messages. Therefore, the interdisciplinary aspect reveals diplomatic subtleties, meanings and attributes in the practice of international economic relations.

According to J. Nali, the leading thesis is: "The international arena has changed due to the disruption of traditional methods of communication by modern interconnected information flows and the complication of strategies. Diplomats are called upon to reassess their approach to the tools and mechanisms that shape the modern inclusive diplomatic landscape" [163]. The importance of such a position in diplomacy indicates various communication opportunities. Therefore, the issues of the development of diplomacy are studied in different planes:

- traditional functions (representative, communicative, informational, presentational, organizational, analytical, preventive, protective) in the process of international interactions, dialogue, negotiations, mediation, etc.;
- new functions of the logic of choosing goals, rules and models of behavior of subjects of international relations to strengthen their power, authority and image in the conditions of globalization;

- an interdisciplinary approach (values, culture, language, politics, power, force, economics, democracy, publicity, freedom, etc.) to identify the nature of interlingual diplomatic communication.

In addition, the identification of the nature of the diplomatic landscape may include pragmatic, organizational and informational dimensions, and also systematizes communicative means. In particular, "diplomatic communication" is defined as a combination of different forms of communication: 1) cognitive (the ability to transmit relevant and important information); 2) persuasive (value orientations, motives, attitudes); 3) expressive (formation of motivation for action); 4) suggestive (influence on behavior, decisions, motivation, attitudes); 5) ritual (maintenance and development of conventional relations) [164].

For the analysis of the international sphere, various classifications are also used for the typology of diplomatic discourse. For example, by form (oral and written); by type of speech (monological, dialogical); by subject (institutional and personal); by the nature of communicative principles (argumentative, conflictual, harmonious); by socio-situational parameter of the sphere of functioning (political, diplomatic, business, media); by socio-professional criterion (politicians, diplomats); by functional-informative criterion (informative, phatic); by formal-substantive criterion (official, unofficial) [165, p. 233-236].

The intensification of international dialogue stimulates the formation of new approaches to the designation of the complexity of economic processes. Diplomacy will develop in conditions of higher level threats and intensity of international competition. Interstate contacts affect the political amplitude, intercultural cooperation and economic communications, which reflects the emergence of the terms: multilateral cooperation, global partnership, intergovernmental process, shared responsibility, confidence-building measures.

As a result, there is an increase in economic research based on interdisciplinary aspects, such as: international economic relations, political economy of communication, diplomatic penetration, economic psychology, economic diplomacy, rhetoric of economics, cultural studies of economics, diplomatic etiquette, critical

organizational communication, etc. For example, in the study by P. Pimentel "Diplomatic discourses: are they an object of Political Communication research?", diplomatic discourse is included in the categories of institutional communication, public image, propaganda, political marketing, communication policy and democracy [166].

In this regard, the study of the nature of economic communications in the context of the role of diplomacy includes taking into account such components as: the importance of historical, cultural and motivational factors in diplomacy; the specifics of the diplomatic profession in the context of obtaining knowledge, skills and competencies in various fields of activity [167].

The effectiveness of diplomacy depends on many factors, including the language component in economic communication. It is advisable to take into account cross-cutting aspects: discourse analysis ("language $\rightleftharpoons$ power"), intercultural communication ("language $\rightleftharpoons$ culture"); political linguistics ("language $\rightleftharpoons$ politics"); interlingual diplomacy ("language $\rightleftharpoons$ translation"). The practice of international dialogue indicates the renewal of the professional lexicon of diplomats. The terminological fund of diplomacy has the following features: neutrality (dialogue, cooperation, coordination); collectivity (mutual, partnership, shared); law and norms (commitments, intergovernmental, rules-based); rhetoric of influence (engagement, political will, strategic).

It is reasonable that the increase in the number of internationalisms in diplomatic discourse reflects the active phases of international economic communication and processes of language contacts. Official texts of international organizations are subject to the norms of international diplomacy, academic analytics, terminological accuracy, syntactic complexity, and the reasoning of guidelines and recommendations.

The terminology of diplomacy has social and political conditioning as a need to respond to global problems. For instance, just 17% of the Sustainable Development Goals (SDGs) are on track to meet the 2030 deadline [160]. Therefore, the focus of diplomacy is on important issues of greening the format of economic communications. The range of semantic contexts in the field of environmental diplomacy includes:

- specific language tools and constructions, the way of presenting information play a greater role in diplomacy on environmental topics than facts;
- in discussing environmental issues, various communication strategies and negotiation styles are used (for positioning and protecting interests);
- in environmental messages (reports, addresses, speeches), persuasiveness is important (how do diplomats talk about environmental problems, which diplomats pay attention to the environment).
- in negotiations, diplomats perform the functions of a provider of environmental culture, progressive consciousness, and the competences of solidarity and cooperation.

The inclusion of environmental issues in the subject field of negotiations testifies to the modernity of the diplomatic landscape. It presents complex and controversial issues in the context of "Diplomacy & Geopolitics" (climate diplomacy, digital diplomacy, peace diplomacy, preventive diplomacy, science diplomacy, war diplomacy and others).

Expert R. Haigh (Strategy & Sustainability Director) states that diplomatic settings must place sustainability in a Soft Power context through dual relationships. National governments exercise diplomatic soft power to persuade others to make commitments at major conferences. These events are an opportunity for nations to present themselves as key actors at the heart of negotiations and leaders in sustainability. This is because Brand Finance's Global Soft Power Index reflects the complex linkages between sustainability and Soft Power – nearly half of the attributes that drive national Soft Power (44%) relate to environmental, social, and governance (ESG) themes [161, p.50].

For instance, figure 2 plots national Global Soft Power Index (GSPI) scores against scores on the United Nations Sustainable Development Goal (SDG) Index, an aggregate measure of overall national performance against the UN SDGs. The correlation coefficient ($r=0.65$) demonstrates a relationship between national action on key sustainability challenges and "soft power"; nation's Sustainable Future pillar score is highly correlated with national Reputation ($r=0.93$). There is a correlation ($r=0.89$) between national Sustainable Future pillar scores and influence in International Relations [161, p. 51].

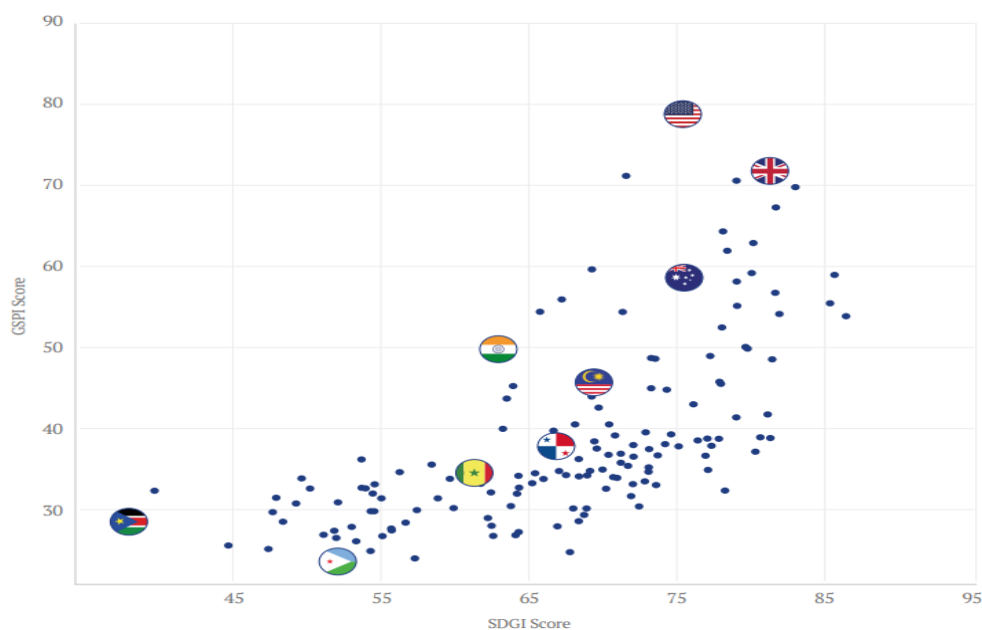


Figure 2. Global Soft Power Index Score v. UN SDG Index Score [161]

To identify new elements of the diplomatic landscape in the context of greening terminology, it is necessary to pay attention to the following aspects:

- internationality (vocabulary taking into account economic, political and environmental ties between countries (modification of the environment, trade war, policy of ecological expansionism);
- multi-vectority through semantic "camouflage" of the real state of the diplomacy sphere (double strategy стратегія, free trade, eco-dictatorship);
- diplomatic position in the perspective of the ecological and economic situation (internalization of externalities, integrated environmental protection, environmental imperative);
- the generalization of the "hypostasis" of all participants in diplomacy in the presentation of global problems (sustainable development, civilizations clash, coalitions of countries);
- emphasis on issues of environmental and economic security (world domestic politics, global «one country» policy, environmental externalities, terrorism).

In the context of globalization, the development of economic communication between countries can take different forms: partnership, confrontation, and dominance. This indicates the trends of geospatial strategization of economic diplomacy. This

important process contributes to the protection of national interests of countries, the development of economic potential, the intensification of international trade and economic relations, and the formation of leadership of countries in world markets [168].

Therefore, the features of the study of the diplomatic landscape can be defined as a modern type of discourse that integrates traditional and new approaches to the theoretical and practical analysis of economic communication in the context of the intensification of international relations and the manifestation of global problems. In addition to issues of political, economic, social, environmental, and military issues, the focus of diplomacy is the nature of its transformation through the mechanisms of informational, communication, and strategic actions of subjects of international activity.

SECTION 8. MANAGEMENT

DOI: 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.2.8.1

8.1 Management of the development of agro-industrial enterprises in the post-war period and during the economic recovery of Ukraine

The post-war and recovery period in Ukraine necessitates a rethinking of strategic approaches to the development of the agro-industrial complex (AIC) as a crucial sector of the national economy.

Under current conditions, effective state policy, investment incentives, and the activation of international cooperation are gaining increasing importance. These elements are essential for the modernization of production capacities, the implementation of innovative agricultural technologies, and the integration of Ukraine's AIC into global markets. Ukrainian agricultural enterprises are encouraged to optimize available resources to enhance productivity and efficiency, which involves improving agricultural practices and adopting innovative technologies to increase output and competitiveness [169-170].

The development of financial and institutional mechanisms to support the agricultural sector is becoming increasingly relevant. These mechanisms include preferential lending, guarantees for investment returns, development of public-private partnerships, and the expansion of international technical assistance.

The government plays a pivotal role in shaping policies to support the recovery of the sector, including legislative improvements, the establishment of export infrastructure, and the creation of an environment conducive to innovation and investment [169, 171].

Cooperation with international organizations, financial institutions, and donors may become a decisive factor influencing the capacity to rebuild infrastructure, enhance food security, and establish a resilient agricultural economy. In this context, it is important to note that the potential for the development of Ukraine's agro-industrial complex is shaped by a range of interrelated factors. Donor support and the attraction of foreign investment are of critical importance for restoring infrastructure and

expanding production capabilities. This includes investment in logistics, storage, and processing facilities, which are essential for supporting and expanding export activities.

The key factors influencing this process include:

- the level of investment attractiveness in the agro-industrial sector;
- the effectiveness of state agrarian policy implementation;
- the condition and quality of infrastructure (logistical and processing capacities, etc.);
- access to financing for economic actors;
- the level of innovation and digital solution implementation;
- human capital and the education system [169, 171].

Climatic and natural resource conditions, as well as external economic factors such as the dynamics of global agricultural markets and geopolitical risks – including the extensive destructive impact of factors resulting from Russia's armed aggression – also play an important role.

Moreover, international support in the form of technical assistance, grants, access to concessional loans, and participation in joint projects with international organizations is of considerable significance.

These factors simultaneously represent both challenges and opportunities for the development of domestic agro-industrial enterprises. The main current challenges include:

1. A decline in the export volume of agricultural products, particularly a 16% decrease in 2022 compared to 2021.
2. A fivefold increase in logistics costs, primarily due to port blockades [172].
3. A labor shortage, which has exacerbated production issues. This is primarily associated with a decline in the working-age population, which, according to some estimates, has decreased by 40% [172].
4. A reduction in livestock numbers, which has had a significant impact on producers' prices and has led to a shortage of raw materials for processing [173].

Despite the ongoing military aggression by Russia, the sector retains significant development potential through innovation, the restoration of damaged or destroyed

infrastructure, and the implementation of strategic political reforms.

Opportunities for development include:

1. Innovations and digitalization in the use of precision farming and robotics, which contribute to increased production efficiency and competitiveness [174].
2. Infrastructure modernization, such as the upgrading of storage facilities and transport systems. These measures are critical for improving supply chains and reducing costs [172].
3. State support through the implementation of favorable policies, including investment incentives and anti-corruption measures, which serve as drivers for the growth of Ukraine's agro-industrial enterprises [172].

The key strategic directions for the development of Ukraine's agro-industrial enterprises include the formation and enhancement of:

1. Agri-food chains through the restoration and integration of domestic enterprises into global agri-food supply chains to improve recovery and efficiency [169, 175].
2. The production of high value-added goods, which is vital for improving export performance and economic stability [173].
3. Export expansion. Ukraine remains a leading exporter of agricultural products, with strategic focus placed on supporting and expanding export routes, particularly to the EU, Asia, and Africa, in order to strengthen the economic contribution of the national agro-industrial complex [171].
4. Sectoral investment. To increase overall productivity and export potential, it is important to scale up investment in key sectors such as dairy production, vegetable and fruit storage, and sugar beet processing. Ukraine's agricultural sector holds substantial post-war development potential, especially in crop production, dairy farming, and logistics. The unique characteristics of Ukrainian agriculture, including the immobility of its resources, will influence recovery strategies, shifting the focus toward improving production efficiency and export capacity [176].

Although the agro-industrial complex faces considerable obstacles, its recovery and growth potential through strategic innovations and political reforms remains promising. However, continuous investment and support are critical to realizing these

opportunities.

While the strategic outlook for Ukraine's agro-industrial sector is optimistic, challenges such as the immobility of resources and the need for structural reforms persist. Addressing these issues through comprehensive strategies and international cooperation will be crucial for sustainable recovery and long-term sectoral growth in the post-war period.

The strategic prospects for Ukraine's agro-industrial complex emphasize adaptation to European standards, enhancing competitiveness, implementing sustainable practices, improving access to finance for small and medium-sized enterprises, and attracting international assistance [177].

Overall, it should be emphasized that the development of Ukraine's agro-industrial enterprises requires the phased implementation of strategies in response to current challenges and in alignment with long-term growth objectives. This involves boosting competitiveness, integrating innovative technologies, and applying sustainable practices. Special attention should be given to supporting small and medium-sized enterprises, which are vital for ensuring a stable domestic market and employment – particularly in rural regions.

The key areas of focus for the development and effective implementation of strategic management approaches for the advancement of agribusiness enterprises in Ukraine should include the following:

1. Investment and financial support. Prioritizing investment in small and medium-sized enterprises (SMEs) is crucial for sustainable development. This includes improving access to financing and utilizing international financial support for the recovery and modernization of the sector. Encouraging international cooperation and leveraging donor assistance can help overcome financial constraints and support recovery efforts [177].

2. Innovation and technology integration. The implementation of innovative technologies and modernization of production processes are critical for increasing productivity and competitiveness. This includes integrating circular economy principles and organic farming practices [178]. Addressing the low level of innovation

through enhanced public financial support and the development of a skilled workforce is necessary for the adoption of new technologies and equipment [170].

3. Structural and organizational reforms. Developing a comprehensive strategy that includes the formation of agroholdings and the consolidation of structures can help absorb small farming enterprises and enhance efficiency [170].

4. Fostering the development of agricultural enterprises, livestock farms, and cooperatives will contribute to rural sustainability and food security [178].

5. The implementation of scientifically grounded approaches to strategic management is essential for the effective use of resources and the achievement of strategic goals [179]. Emphasis on the development of small enterprises, which are key to sustaining rural livelihoods and food security, should be a central focus of the strategy [180].

The development of agribusiness enterprises in Ukraine requires a multifaceted approach that integrates various strategies to enhance innovation, sustainability, and competitiveness. Strategic management of agribusiness development in Ukraine encompasses innovation and investment, export orientation, sustainable development, clustering, digital transformation, and institutional frameworks. These strategies are based on the need to increase competitiveness, ensure food security, and promote sustainable growth. The main strategic approaches include:

1. Innovation-Investment Strategy. This strategy focuses on the implementation of modern technologies, digitalization, and investment attraction. It aims to improve efficiency, reduce costs, enhance product quality, and modernize agricultural practices to ensure productivity and economic security. Key components include:

- implementation of precision agriculture, agro-drones, GPS/GIS systems;
- automation of production processes;
- attraction of foreign direct investment;
- establishment of agrotechnoparks and clusters.

This strategy emphasizes international cooperation for joint innovation projects and financing [181], and encourages the use of public-private partnerships to develop innovation potential [182].

2. Export-Oriented Strategy. This strategy focuses on expanding export potential and includes:

- entry into new markets (Asia, the Middle East, EU);
- adaptation to international standards (ISO, HACCP);
- development of logistics and infrastructure for agricultural product transportation;
- conclusion of international contracts.

The goal is to enhance Ukraine's presence in global markets, particularly in EU countries, by improving product quality and compliance with international standards [183]. It also underscores the importance of developing marketing systems and legal frameworks to facilitate access to foreign markets.

3. Sustainable Development Strategy. The primary advantages of this strategy include long-term environmental and social stability and support from international partners. It emphasizes environmental responsibility, social sustainability, and economic efficiency through:

- adoption of organic farming practices;
- preservation of soil fertility and ecosystem restoration;
- rural development and improvement of labor conditions;
- adherence to ESG principles (environmental, social, and governance).

This strategy aligns agricultural practices with global sustainable development goals, promoting resource efficiency and environmental management [184].

4. Cluster Strategy. This approach strengthens regional potential and enhances efficiency through economies of scale. It includes:

- cooperation among producers, processors, logistics providers, and research institutions;
- improved coordination and synergy;
- support from local authorities.

The strategy involves the creation of regional production-logistics clusters to enhance collaboration between agricultural enterprises, stimulate innovation, and improve competitiveness [185]. Clustering is also used to identify successful

innovation models in the agribusiness sector [184].

5. Digital Transformation. Key advantages include transparency, decision-making accuracy, and reduction of human error. This strategy integrates technology into agricultural practices to improve efficiency and adaptability to market changes [181]. It supports the implementation of digital tools for better data management and decision-making in agricultural enterprises.

Key elements include:

- electronic field maps, CRM and ERP systems for agribusiness;
- real-time agronomic monitoring;
- use of analytics and big data (Big Data);
- participation in national and international digitalization programs.

6. Institutional Strategy. This strategy focuses on developing a robust regulatory framework to support innovation and investment in the agribusiness sector. It emphasizes the strategic imperatives guiding the development of innovation potential and economic security. It promotes improved governance, access to advanced knowledge and innovation, and the development of [182, 185]:

- agricultural cooperatives;
- corporate governance and transparency;
- partnerships with educational and research institutions.

These strategies may be implemented either independently or in combination, taking into account regional characteristics, farm type, resource base, and state policies. While these strategies provide a solid foundation for development, challenges such as infrastructure destruction, geopolitical instability, and market volatility remain significant.

Addressing these issues requires coordinated efforts involving public policy, international support, and private sector engagement to ensure the effective and sustainable development of Ukraine's agribusiness enterprises [186-189]. Solving these challenges will contribute to the effective development of agribusiness enterprises both in the post-war period and during Ukraine's broader economic recovery.

8.2 Ecological, economic and zonal management of land resources

The development of land relations in Ukraine has led to changes in the management of land resources. The redistribution of land, as the primary national wealth of our state according to the Constitution of Ukraine [190], among economic entities, and the introduction of equal forms of land ownership have exacerbated the economic and ecological problems of agricultural land use. Ukraine's attainment of the status of a market economy country, accession to the World Trade Organization, and association with the European Union obligate Ukrainian agricultural producers to ensure effective competition, the production of environmentally friendly products, orientation towards the global market, and necessitate the improvement of economic management of land resources and the implementation of state measures for rational and efficient land use in the structure of agricultural enterprises. After all, land is a means of production in agriculture according to the Land Code of Ukraine [191].

At the end of the 19th and the beginning of the 20th century, the science of management, based on the works of Taylor F. [192], Gilbreth F., Gilbreth L., and Gantt G., emerged. The concept of scientific management became a turning point, leading to the recognition of management as a separate field of study.

The instability of the market capitalist economy and the necessity of state intervention in management were first demonstrated by Keynes J. [193].

Owen R. [194] significantly contributed to the development of scientific directions and ideas of humanizing production management by introducing unknown social-psychological management methods at that time.

Ricardo D. [195] paid considerable attention to management issues in the conditions of industrialization – the distribution of the value of goods among different classes of society, coordination, and organization of production control in enterprises. He developed a complete theory of forms of land rent. He was a supporter of the concept of economic liberalism, which does not allow any state intervention in the economy and implies free activity.

Smith A. [196] offered his view on the role of the state in management by analyzing the duties of the state and the individual. He believed that the state should ensure the security of life and property, resolve disputes, guarantee compliance with rules, and perform other functions that individuals cannot accomplish independently or do so inefficiently.

Certain influence on the object and subject of management is exerted through management functions, which are the basis of this science. The functions of management were first formulated by Fayol H. [197]. They are presented as follows: planning – forecasting – scientific prediction of the development of the national economy, the results of this development, social and other consequences; organization – improving the organizational structure of management and developing scientifically grounded methods of its work and functions aimed at achieving the main goals of social production development; command – purposeful influence on the staff of an enterprise, organization, or institution; coordination – finding the "golden mean" among all participants in production relations; control – monitoring compliance with orders and other rules regulated by production requirements [197].

Considerable attention was paid to land resource management in Ukraine by modern domestic scientists.

Research on the organization of territory and land resource management of agricultural enterprises using land management methods for the implementation of the Food Program and the development of agriculture was conducted by such scientists as Verveiko A.P. [198] and Gorokhov G.I. [199].

The classification of management methods based on the content and mechanism (method) of influence on land resources was proposed by Gorlachuk V.V. [200], Vyun V.G. [200, 201], Peschanska I.M. [201], and Sokhnich A.Ya. [200, 201]. Administrative methods belong to the first group, while economic and socio-psychological methods belong to the second group.

Economic management methods represent ways to achieve economic goals based on the implementation of the requirements of economic laws. They are carried out by creating economic conditions that initiate the labor collective to achieve better

results in its activities, on the one hand, and economic regulation of rational use and protection of land without administrative measures, as noted by Tretiak A.M. [202] and Dorosh O.S. [202].

Martin A.G. [203] in his research proved that economic management methods in production are more flexible and respond faster to changes in social needs.

Dobriak D.S. [204] drew attention to the environmentally friendly use of agricultural land in land resource management.

The issues of land zoning, the allocation of units of natural-agricultural zoning, the establishment of their boundaries, classification features, and the development of schemes of natural-agricultural zoning of the territory of Ukraine were studied by such scientists as O.P. Kanash [205, 206], H.K. Loik [207], B.S. Nosko [208], S.O. Osypchuk [206, 207], B.M. Chepkov [208], and others.

Researchers have separately examined issues of land resource management with detailing in terms of economic, ecological, technical, technological, legal, and other components. Other scholars have separately studied the implementation of natural-agricultural and other types of zoning on the territory of Ukraine.

For the first time, authors have proposed considering questions of eco-economic management of land resources in a complex, relying on data and indicators of land zoning with the aim of increasing the efficiency of agricultural land use by agricultural enterprises.

Management, as a distinct field, examines the system where management functions are carried out. Within the management system, there are distinguishing controlling and controlled systems, as well as objects and subjects of management.

The controlling system (subject) performs management functions (Fig. 1), while the controlled system serves as its object. Communication channels must exist between the controlling and controlled systems. Information about the state of the controlled system is transmitted to the controlling system through these communication channels, while controlling information is sent in the opposite direction [202].

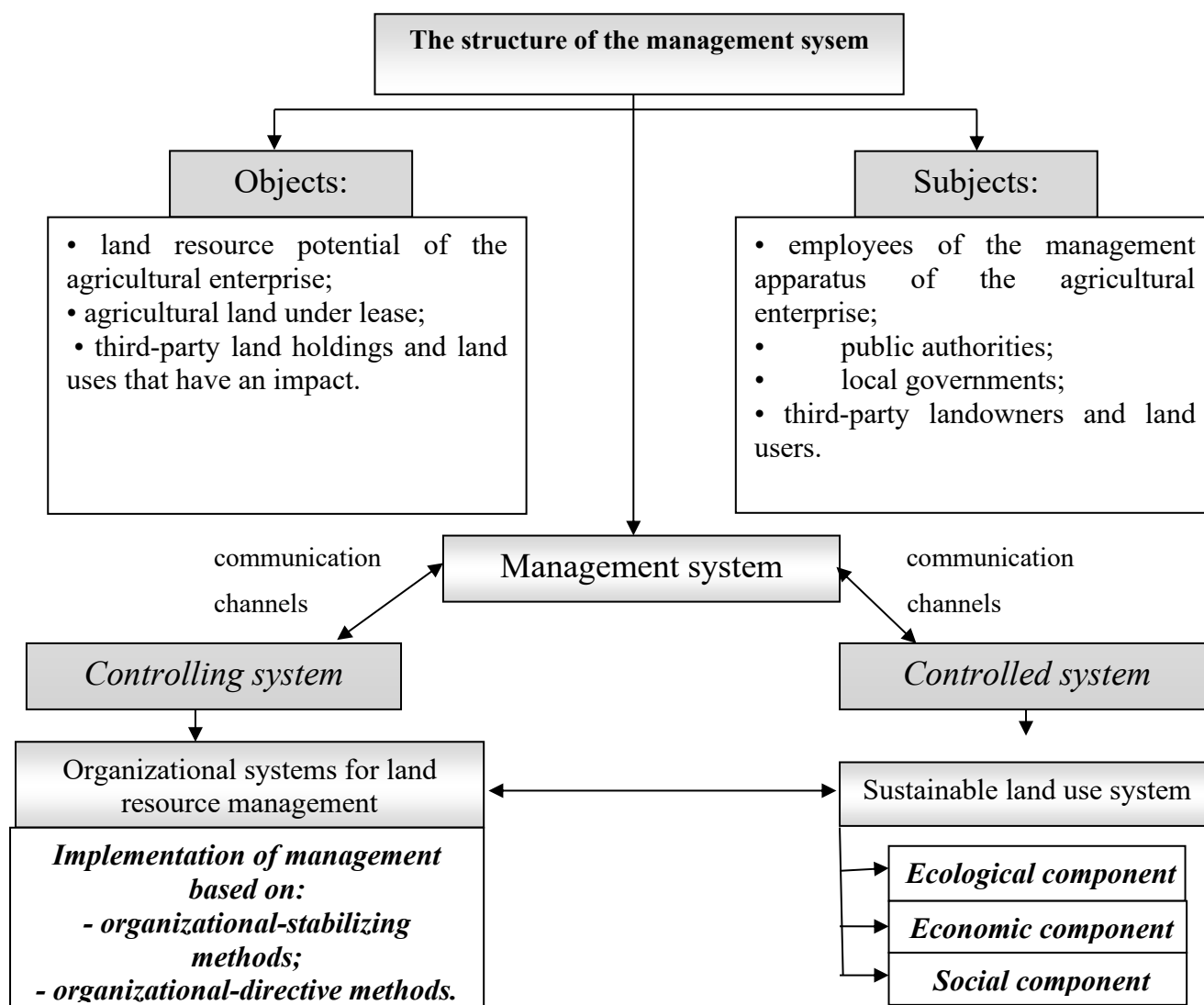


Figure 1. Logical scheme of management structure *

* Note: Developed by the authors based on their own research and sources [202, 204]

Ecological management methods represent approaches to achieving environmental goals, the main purpose of which is the rational use of land by agricultural enterprises, reduction of anthropogenic impact on land resources, and promotion of improvement in ecological indicators of land resources.

Economic justification of land resource management aims at the efficient utilization of resource potential, economic incentivization of rational land use and conservation, and is pursued in two directions: management of land resources, which is implemented and monitored by executive authorities and local self-government bodies in accordance with the law; market conditions, determined by demand and supply.

Land management methods are a combination of ecological, legal, social, economic, and other methods, through which restrictions on land use, land conservation regulations are established [202].

By carrying out land management, the state makes managerial decisions regarding the organization of measures for land improvement and conservation, establishment and regulation of land use legal regimes, economic incentivization of rational land use [202].

Land zoning is carried out within the context of eco-economic management of land resources of agricultural enterprises within the territory of an object, where the indication or manifestation of zoning characteristics within the boundaries of an administrative-territorial unit is identified, under the influence of the land resource management system ensuring land use according to their intended purpose. Land zoning should establish the presence or absence of restrictions on the use of a specifically identified land plot, taking into account its location within a certain zone; restrictions on the rights of landowners and land users. These restrictions should relate to spatial characteristics, the formation of the type of agricultural enterprise, soil cultivation systems, restrictions on the placement and cultivation of certain agricultural crops, crop rotation types, and so on.

Land zoning is the establishment, allocation, and grouping of homogeneous territories and land masses according to defined properties established according to the assigned task, land category, existing restrictions on land resource use, and type of land use.

Land zoning is carried out within the territory of the council, where the interests of territorial communities and executive authorities are coordinated.

Types of zoning such as ecological, cadastral, functional, assessment, economic, social, socio-economic, natural-economic, natural-agricultural, etc., are distinguished.

The procedure of cadastral zoning involves the identification of land plots and assigning cadastral numbers to them.

Assessment zoning is applied in determining the normative monetary valuation of land in settlements.

Functional zoning entails the allocation of residential (housing), industrial (production), and recreational (landscape-recreational) zones within the territory of settlements.

Social zoning is conducted within a certain administrative-territorial unit to delineate homogeneous territories based on social characteristics (age structure, gender, employment in various sectors of the economy, birth and death rates, population quantity and density, provision of household and social services, etc.).

Rational placement of productive forces is impossible without economic zoning, resulting in a scientifically substantiated division of the country's territory into separate large economic regions according to their natural and economic conditions.

The development of the agricultural sector significantly depends on natural and ecological conditions. In Ukraine, six natural-economic zones have formed: Polissya, Forest-Steppe, Northern and Central Steppe, Southern Steppe, foothill and mountain regions of Crimea, and foothill and mountain regions of the Carpathians. Each zone has its own peculiarities and differs in the sectoral structure of agriculture.

Natural-economic land zoning influences the concentration of production means, land, and labor resources to increase output in specialized enterprises and associations - concentrating agricultural production.

Ecological zoning takes into account the degree of transformation of the natural environment due to anthropogenic influence, the level of this influence, adverse natural-anthropogenic processes, ecological assessment of the territory, soil erosion status, intensity of erosion processes, their dynamics, soil contamination with pesticides, heavy metals, radionuclides, etc. It also considers soil nutrition, microelements, etc.

To provide more accurate recommendations to agricultural producers, the territory is divided based on the intensity of use into three ecological-technological groups (ETGs). Such division helps to differentiate the use of agricultural lands, transition from rectangular to contour organization of the territory, and provides information on the optimal crop rotation ratio and continuous cropping depending on the potential risk of erosion processes, intensive and biological farming.

The basis of agricultural land zoning is natural-agricultural zoning – the division of Ukraine's territory and individual regions taking into account natural conditions and agrobiological requirements of agricultural crops.

Natural-agricultural zoning is applied in determining the scientifically justified placement of agricultural production, developing master plans for the use of land resources, agricultural and land management systems, land improvement schemes, etc.

The scheme of natural-agricultural zoning of Ukraine was developed step by step from the highest taxonomic units – natural-agricultural zones and mountain areas, to the lowest taxa – provinces, districts, including sub-districts, and agricultural districts. Natural conditions and land use characteristics were considered, primarily agricultural lands.

As a result of scientific research carried out in several stages, Ukraine's territory was divided into 5 natural-agricultural zones and 2 mountain areas, 19 natural-agricultural provinces, 33 natural-agricultural districts, including 1 sub-district, and 222 natural-agricultural regions. Each natural-agricultural taxon has developed an ecological-economic characteristic based on indicators presented in Table 1.

Table 1.

Indicators of the ecological and economic characteristics of natural-agricultural taxa*

№	The name of the indicator	The main elements characterizing the indicator
1	Climate (average multi-year indicators)	a) Distribution of precipitation by months and annually; b) Minimum and maximum annual precipitation amounts; c) Average annual air temperature; d) Sum of active temperatures (above +10°C); e) Hydrothermal coefficient according to Selyaninov (HTC); f) Duration of the growing season; g) Reserves of productive soil moisture at the beginning of the growing season; h) Number of days with droughts.
2	Geomorphology, relief, and hydrology	a) Territory belonging to specific geomorphological regions and their characteristic features; b) Main types of relief, their proportions, relief fragmentation, and surface drainage; c) Surface waters (river network);

Continuation of table 1

		d) Groundwater (depth of occurrence according to relief elements and mineralization).
3	Soil cover	a) Areas and specific weight of agricultural soil groups; b) Main properties and indicators of soils (humus content, profile depth; content of clay and silt; acidity - pH, etc.); c) Area and specific weight of degraded and low-productive lands within arable lands; d) Area and specific weight of particularly valuable lands.
4	Qualitative characterization of agricultural lands	a) Mechanical composition; б) Salinity; в) Solonetzic complexes; г) Acidity; г) Waterlogging; д) Peatiness; е) Stoniness (skeleton); е) Deflation; ж) Erodability.
5	Suitability of soils for cultivation of main agricultural crops	a) Scores of individual assessment of arable lands for placement of agricultural crops; б) Economic assessment of the efficiency of cultivating main agricultural crops.
6	Ratio of land use	a) Total land area; б) Total agricultural land area; в) Forest cover (area, specific weight); г) Optimization of land use structure.

** Note: The tabular data was compiled by the authors based on sources [206, 207, 208, 211]*

As a result of a detailed analysis of land zoning types it is advisable to establish agricultural zoning (Figure 2).

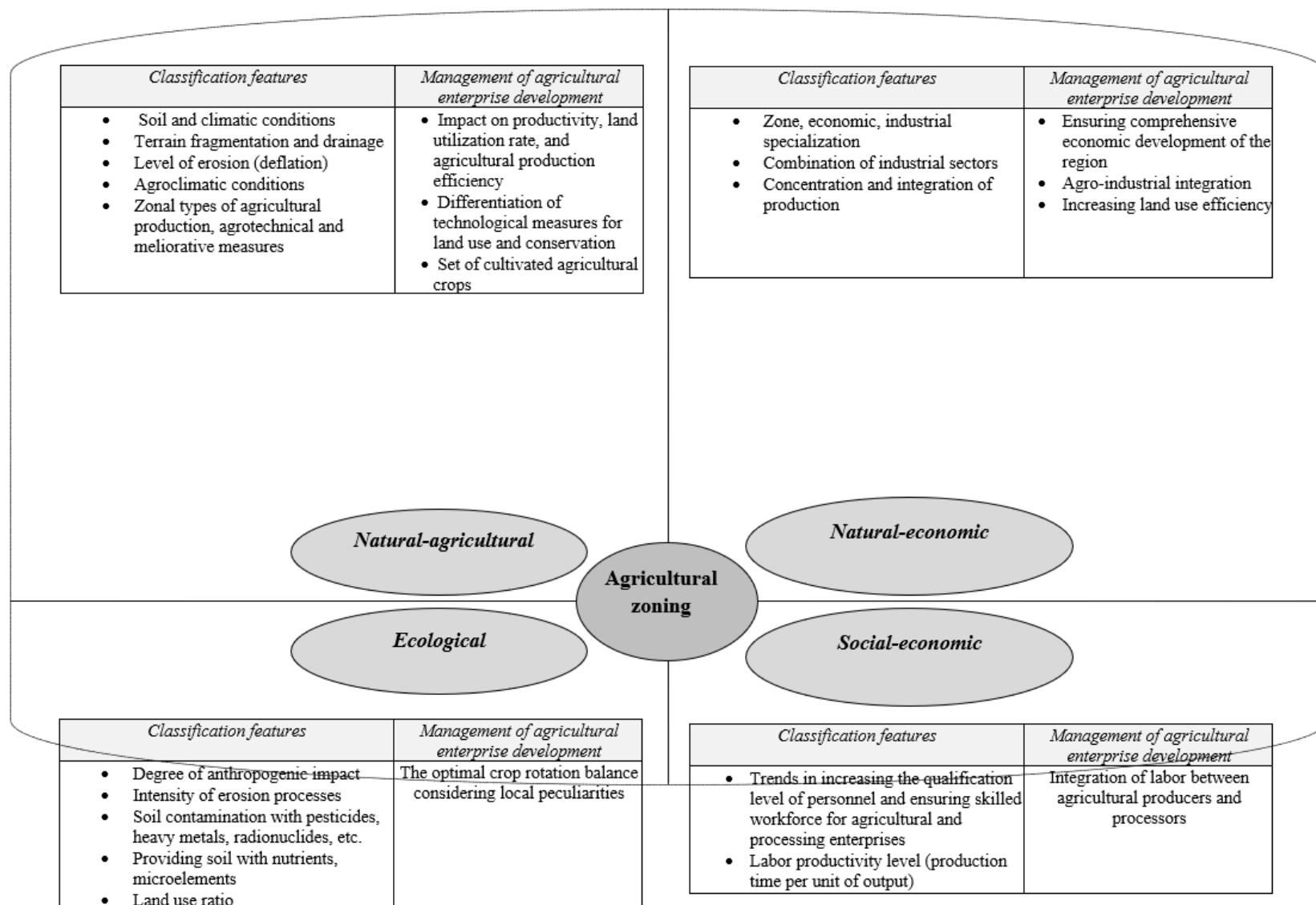


Figure 2. Component structure of agricultural land zoning and its impact on the management of agricultural enterprise development *

* Note: Developed by the author

In our opinion, agricultural zoning is a sectoral zoning of lands in the agricultural sector of the economy, based on natural-climatic, economic, and ecological indicators. It includes homogeneous land masses with corresponding production potential, levels of ecological-anthropogenic load, characterized by a certain ratio of land use, type of agricultural production, zonal specialization, labor efficiency level, and allows state authorities to identify potential production opportunities of agricultural enterprises.

The project of the Law of Ukraine "On Land Zoning," in accordance with the provisions of the Law of Ukraine "On the General Plan for the Planning of the Territory of Ukraine," proposes to include agricultural zoning, which we recommend subordinating in terms of defining territories mainly for agro-industrial production and rural development. Further developments in the regional land use and protection schemes should include agricultural zoning. Oversight of the implementation of provisions regarding the introduction of agricultural land zoning within the territory of individual agricultural enterprises is proposed to be entrusted to regional state administrations.

Agricultural zoning combines elements of natural-agricultural, natural-economic, ecological, and socio-economic character that influence the activities of agricultural enterprises, providing directions for their development management, and foreseeing the delineation of agricultural zones within the territory of administrative regions.

The boundaries of agricultural zones are formed taking into account the direction of economic land use in the agricultural sector. According to the land use belonging to the agricultural zone, agricultural enterprises are provided with information regarding zoned crops and crop rotations most suitable for cultivation on their territory, implementation of technological measures for land use and protection, the level of impact of these measures on the productivity and efficiency of land use by the enterprise. Considering the classification features of elements of ecological zoning that are part of agricultural zoning, restrictions are imposed on the cultivation of certain crops on the territory of agricultural enterprises, taking into account their local peculiarities and the optimal balance of crops in crop rotations.

Such economic indicators in farm organization as specialization, concentration, and integration of production, when applied skillfully, will contribute to increased land use efficiency of agricultural producers. Socio-economic classification features of agricultural zoning will allow determining labor productivity levels and integrating labor by raising the qualification level of the population through training provided by enterprises to ensure a skilled workforce.

Agricultural zoning should be defined as a mechanism of eco-economic land resource management, within which zones are delineated within administrative regions characterized by such classification features as land use ratio, erosion hazard coefficient, soil erosion, presence of areas contaminated with industrial waste, relative homogeneity of soil-climatic conditions of the territory, which affect the efficiency of using available land resources and the development of zonal types of agricultural production, taking into account the specialization of agricultural enterprises.

The agricultural differences in land resource management between the forest-steppe and steppe zones of Ukraine require the creation of a unified approach to the utilization of resource potential within modern land ownership and land use. For this purpose, it is envisaged to study the structure of land use and the state of land resources, based on which recommendations for effective and rational eco-economic land resource management within agricultural enterprises are proposed.

The current state of land resources (eroded arable land constitutes 81% of the total arable land area), processes negatively affecting land productivity levels (annually losing 740 million tons of fertile soil due to water and wind erosion, containing about 24 million tons of humus; erosion processes reduce the humus content in slightly eroded soils by 5-10%, moderately eroded by 25 – 30%, highly eroded by 35-40% compared to their full-profile analogs) lead to a decline in agricultural production. For example, the yield of grain crops in Ukraine in 1923 –1934 was 66 quintals/hectare, while today, taking into account the achievements of modern scientific and technical progress, it is approximately 50 quintals/ hectare. In our opinion, degradation phenomena are primarily caused by calculations regarding the optimal and permissible land use, which is determined by finding the best option for determining the areas and

structure of land use, taking into account land zoning indicators and bringing the areas of land use of administrative-territorial units to an optimal structure for the purpose of eco-economic land resource management and support of environmental stability of the territory [217].

Currently, an ecologically optimized land use structure for Ukraine has not been developed, although a hundred years ago Dokuchaev V.V. [218] proposed including the development of norms determining the relative area of meadows, arable land, forests, and water bodies among the most important measures for regulating the ecological balance in the steppe territories.

Today, various researchers converge on one point – recognizing the need to reduce agricultural development and land plowing through its optimization. However, they adhere to different viewpoints regarding the quantitative ratio.

Kozlov N.V. and Palapa N.V. [219] recommend bringing the ratio of forest:meadows and pastures:arable land:water to a level of 30:30:20:20, taking into account the experience of advanced countries in Western Europe and North America, where the plowed area is, for example, in England, France, Germany – 28 – 32%, in the USA – 15.8%.

Bavrovska N.M. and Martin A.G. [220] propose reducing the development and plowing of land in Ukraine through the conservation of degraded and low-productivity lands.

Sozinov O.O. [221] suggests evaluating the ecological state of agrolandscapes based on the ratio of arable land:natural fodder lands (meadows and pastures):forests at a ratio of 1:1.6:3.6.

Scientists Goyke E. and Ryborski I. [222] determine the ecological stability of agrolandscapes using coefficients: for forests – 1.0, pastures – 0.58, meadows – 0.62, arable land – 0.14.

In our opinion, these research findings cannot be used in optimizing land use in Ukraine because the coefficient for arable land of 0.14 was derived from studies of dissected landscapes of podzolic, mountain-podzolic, and heavily washed soils in Slovakia and for arable lands of Ukraine formed on full-profile chernozems of plain

plateaus, which is unacceptable.

In scientific research, Byallovich Yu.P. [223] establishes the optimal forest cover for the Forest-Steppe zone of Ukraine at 18%, and for the Steppe zone – 9%.

With the aim of researching and determining the optimal composition of land use for eco-economic land resource management, considering the indicators of agricultural land zoning, Sumy and Kharkiv regions were selected. These regions belong to powerful agricultural regions and have advantageous locations in relation to agricultural product markets.

Sumy and Kharkiv regions constitute the northeastern economic region of our country and are located within two natural-agricultural zones.

The boundary between the Polissia and Forest-Steppe natural-agricultural zones runs through the northwestern part of Sumy region (Fig. 3).

The following natural-agricultural districts are attributed to the Forest-Steppe zone: Hlukhivsky (03), Burynsky (04), Nedryhaylivsky (05), Lypovodyno-Bilopilsky (06), Trostianetsky (07), and Okhtyrsky (08).

Today, Sumy region is among the top ten most environmentally friendly regions of Ukraine. Clean areas are predominantly located in the northern part of Sumy region, while the rest of the territory is classified as moderately polluted. The most polluted areas by industrial waste emissions in Sumy region are the city of Sumy and Sumy district, as well as the lands surrounding the cities of Okhtyrka, Shostka, Konotop, and Romny.

In addition to natural-agricultural zoning, ecological zoning has been studied in Sumy region along two main directions: soil erosion across administrative districts, measured in tons per hectare per year, and pollution of territory by industrial waste.

As a result of the conducted research in the regions of the province, the following areas were identified: districts with increased soil erosion hazard (A), including Krasnopilsky, Trostyansky, Lypovodyolynsky, Okhtyrsky, Sumsky, Nedrigaylivsky districts of Sumy region, and districts with reduced soil erosion hazard (B) – the majority of Sumy region.

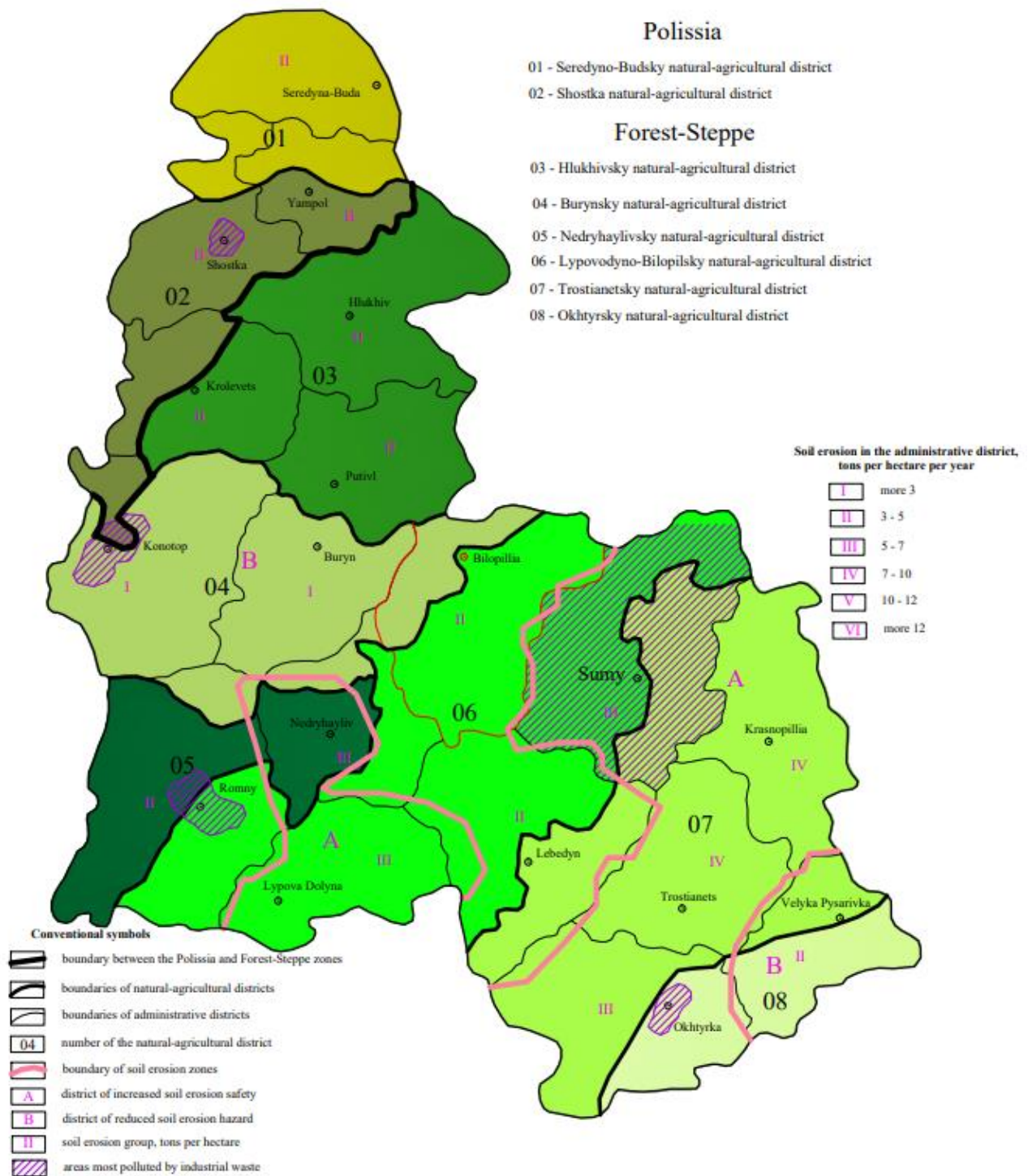


Figure 3. Diagram of agricultural land zoning and ecological zoning of Sumy region *

* Note: Developed by the author

The border between the forest-steppe and steppe zones divides the territory of the Kharkiv region almost in half (Fig. 4).

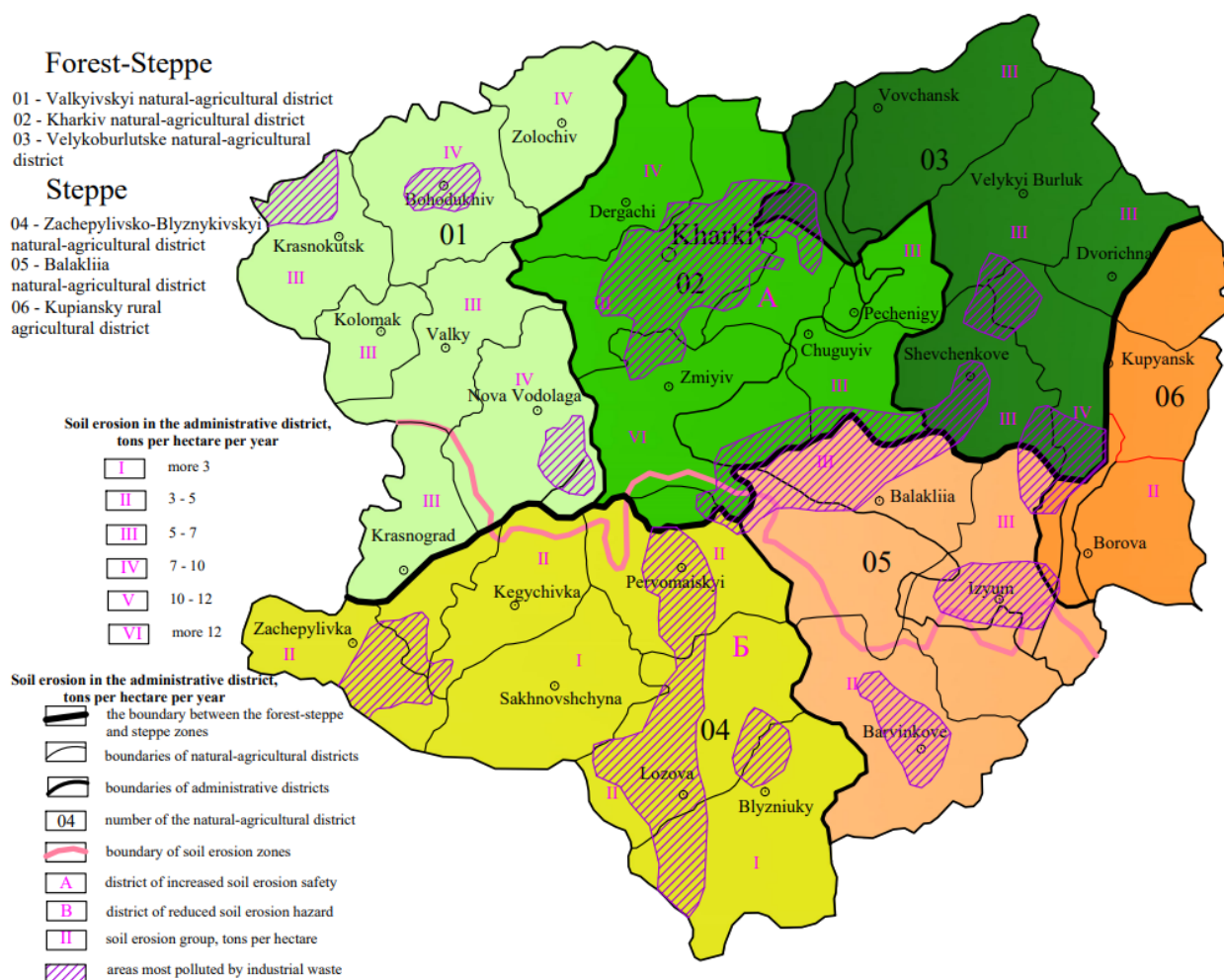


Figure 4. Scheme of agricultural zoning of lands and ecological zoning of Kharkiv region*

* Note: Developed by the author

In the Steppe zone are the Zachepylivsko-Blyzniukivskiy (04), Balakliyskyi (05), and Kupianskyi (06) natural-agricultural districts. As a result of the conducted research in the territory of Kharkiv region, areas of increased soil erosion hazard (A) were identified, including the Krasnokutskiy, Kolomatskyi, Valky, Novovodolazkyi, Zolochivskiy, Derhachivskiy, Zmiyivskiy, Chuhuivskiy, Pechenizkyi, Balakliyskyi, Izyumskiy, Vovchanskyy, Velykoburlutskiy, Dvorichanskyy, Kupianskyi, Shevchenkiyskyi, and Boryvskiy districts, as well as areas of decreased soil erosion hazard (B). Kharkiv region belongs to a moderately polluted region. In the territory of Kharkiv region, polluted areas are located around the cities of Kharkiv, Bohodukhiv, Izyum, Barvinkove, Lozova, and Pervomaiskyi. Also, pollution affects the lands in the

northwestern part of Krasnokutskyi district, in the southeastern part of Novovodolazkyi district, to the northwest of the city of Balaklia, to the south and north of the village of Shevchenkove, in the western and eastern parts of Kupianskyi district, to the north of the village of Blyzniuky, and to the east of the village of Zachepylivka. Pollution is localized and associated with the activities of industrial enterprises, thermal power plants, and gas extraction.

Sumy and Kharkiv regions are also areas heavily contaminated with explosive hazards, mines, and missile debris as a result of Russian terrorist actions against the independent and democratic state of Ukraine.

In ecological-economic management of land resources of agricultural enterprises, it is mandatory to consider the impact of contamination with technical elements. For lands polluted with industrial waste, crop rotation of barley, oats, and peas is introduced (they cleanse the land and contribute to ecological balance).

The researched regions have a significant agricultural potential (they host highly developed scientific research institutions and educational establishments, with agricultural land occupying about 80% of the land fund).

Degraded, unproductive, and contaminated lands in Sumy region cover an area of 58.2 thousand hectares, while in Kharkiv region it is 57.1 thousand hectares. Nationwide, the total is 2339.2 thousand hectares.

According to the State Forest Resources Agency of Ukraine [224], the optimal forest cover for Sumy region is 20.00%, for Kharkiv region it is 15.00%, and nationwide it is 20.00%. In Sumy region, it is proposed to increase forest cover to 461.2 thousand hectares. In Kharkiv region, the optimal forest cover is set at 15.0%.

Current legislation in Ukraine provides for the establishment of a two-kilometer zone along the border with Russia and Belarus. Before the start of the full-scale war in 2022, these territories were occupied by agricultural land and partially by settlements. As of 2025, it is impossible to engage in agriculture or inhabit these territories due to constant terrorist shelling of the civilian population. Therefore, in my opinion, after the end of the war, it is advisable to clear these territories of explosive objects and reforest

them, which will increase forest cover to the optimal level and contribute to the ecological restoration of the area.

Important measures to optimize land use structure in both the researched regions and Ukraine as a whole should include withdrawing eroded and contaminated lands from cultivation, afforestation, or transformation into other land use types. This will help reduce the level of land degradation to an environmentally optimal level, establish the optimal ratio of land use types and recommended forest cover, and increase soil fertility.

Using the example of the researched areas - the territories of Sumy and Kharkiv regions - the boundaries of agricultural zones have been determined based on selected classification features of agricultural zoning, which influence the management of agricultural enterprises' development.

To define the boundaries of agricultural zones in the regions, it is necessary to take into account indicators such as soil-climatic and agroclimatic conditions, zonal types of agricultural production, zonal, production, and economic specialization, concentration and integration of production, intensity of erosion processes, soil pollution with industrial waste, ratio of land use, trends in increasing the qualification level of the population and providing agricultural and processing enterprises with qualified personnel, labor productivity level, and others.

An essential condition for ecological land management of agricultural enterprises is the application of environmentally safe technologies in crop production and checking the produced goods for compliance with state and international environmental standards.

The cultivation of environmentally friendly agricultural products by agricultural enterprises will be facilitated by adjusting the ratio of land use (arable land, natural fodder lands, forests, and other forested areas) within the agricultural zones to the optimal level by converting eroded, low-productive, and degraded arable land into hayfields and pastures, afforestation of lands, liming of acidic soils, and gypsum application to saline soils (Table 2).

Table 2.

The areas of conversion of arable land into natural fodder lands and forests, liming and gypsum application on the territory of agricultural zones of Sumy and Kharkiv regions, thousand hectares*

Agricultural zones	Land reclamation	Afforestation	Liming	Gypsum application
Sumy Region				
I	1,4	2,4	127,2	-
II	24,4	3,0	185,0	43,2
III	31,8	1,1	79,1	-
IV	0,7	0,13	8,7	3,2
Kharkiv Region				
I	1,4	22,5	18,2	-
II	0,1	1,4	51,4	-
III	1,2	21,1	12,4	-

* Note: calculated by the author

The actual and optimal ratio of land use within the agricultural zones of Sumy and Kharkiv regions is calculated (Table 3).

Table 3.

The actual and optimal ratio of land use within the agricultural zones of Sumy and Kharkiv regions*

Agricultural zones	The ratio of land use (arable land: natural fodder lands : forests and other forested areas)	
	Actual	Optimal
1	2	3
Sumy Region		
I	1 : 0,64 : 0,89	1 : 0,67 : 0,94
II	1 : 0,34 : 0,13	1 : 0,39 : 0,14
III	1 : 0,32 : 0,40	1 : 0,46 : 0,44
IV	1 : 0,28 : 0,14	1 : 0,29 : 0,15
Kharkiv Region		
I	1 : 0,21 : 0,18	1 : 0,22 : 0,21
II	1 : 0,27 : 0,29	1 : 0,28 : 0,30
III	1 : 0,19 : 0,04	1 : 0,20 : 0,08

* Note: calculated by the author

On the territory of agricultural enterprises within the agricultural zones, measures of economic and ecological land resource management are proposed: cultivation of agricultural products that meet international and state quality standards and are competitive in both external and internal markets; preferential taxation of producers of environmentally friendly products; economic incentives for rational land resource use.

Economic incentives for rational land resource use include providing tax and credit benefits for implementing measures according to regional land use and conservation programs, allocating funds from state and local budgets to legal entities and individuals for restoring the previous state of land damaged through no fault of their own, exemption from land payments for land plots under development and restoration of their fertility according to national and regional land use and conservation programs, compensation for legal entities and individuals for land plots subject to conservation or inclusion in the national state reserve fund. Economic incentives entail cost savings for agricultural enterprises through reduced expenses on ecological measures by withdrawing eroded land areas from intensive use within the agricultural enterprise, through exchange for non-eroded land. Soil erosion on the territory of agricultural zones and the cost of 1 ton of humus are presented in Table 4.

Table 4.

Soil erosion, calculated in tons per hectare per year, and the cost of one ton of humus, in US dollars, within the agricultural zones of Sumy and Kharkiv regions *

Agricultural zones	Soil erosion, tons per hectare per year	Cost of one ton of humus, US dollars
Sumy Region		
I	3 – 5	200
II	до 5	200
III	5 – 10	200
IV	3 – 5	200
Kharkiv Region		
I	5 – 10	200
II	3 – 7	200
III	до 5	200

* Note: Formed by the authors

The acquisition of land for the purpose of its transformation into other land uses should be carried out by local state administrations upon the directive of the departments of state control over land use and protection, which identify eroded lands. If there is no ownership or land use right registered for the land plot within which the lands subject to transformation are located, the department of state control over land use and protection, upon receipt of the directive from the local state administration (based on the location of the land plot), must initiate the corresponding transformation activities within 30 days. If there is ownership or land use right registered for the land plot or its part within which the lands subject to transformation are located, the department of state control over land use and protection, together with the territorial bodies of the State Geocadaastre of Ukraine, must offer the owner or user an equivalent land plot that is subject to withdrawal (conduct land plot exchange at the normative monetary evaluation according to Article 132 of the Land Code) from the land reserve, reserve fund, or from unused land plots (shares) based on the location of the withdrawn land plot. If the landowner disagrees with the exchange, the withdrawn agricultural land plot must be repurchased at the expert monetary evaluation according to Article 5 of the Law of Ukraine "On the Alienation of Land Plots, Other Real Estate Objects Located Thereon, in Private Ownership, for Public Needs or for Reasons of Social Necessity". Losses incurred by the owner and user as a result of land plot withdrawal must be compensated in accordance with the Resolution of the Cabinet of Ministers "On the Procedure for Determining and Compensating for Losses to Landowners and Land Users". We recommend that the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine legislatively establish these provisions and adopt the Procedure for the Transformation of Lands located on eroded and contaminated lands.

The withdrawn land plots are transferred to state ownership and form the national state reserve fund within the designated administrative-territorial unit, which will contribute to protecting the agricultural land market from monopolists.

Conclusions. In our opinion, management of agricultural land resources of agricultural enterprises should be considered as an activity in agricultural production aimed at providing the population with food and other sectors of the national economy

with raw materials at an optimal level of capital investment in resources and their maximum return while adhering to environmental goals and programs to ensure compliance with norms and requirements for the rational use of agricultural land with the aim of obtaining environmentally friendly crop and livestock products while simultaneously conserving natural resources.

When introducing research into production, it is taken into account that ecological zoning imposes restrictions on the cultivation of certain crops, taking into account local characteristics. It is proposed to introduce oat and pea crops into crop rotation on contaminated lands, which provide ecological balance and contribute to the purification of lands from harmful elements.

8.3 The role of a leader in shaping a creative environment and developing innovation management

In the current context of globalization, digital transformation, and the high dynamics of the business environment, the issue of ensuring organizational competitiveness comes to the forefront. One of the key factors that determines an enterprise's ability to adapt to change and ensure sustainable development is its innovation capacity, which largely depends on the creative potential of its personnel. Thus, a manager acts not only as an organizer of processes but also as a leader who shapes a creative environment and stimulates innovative thinking within the team [225].

Creativity in management is the ability to generate new ideas, solutions, and approaches that have practical value for achieving organizational goals. In this context, the concept of a "creative environment" refers to a set of organizational, psychological, social, and technological conditions that promote the emergence, implementation, and support of creative initiatives [226]. Effective leadership plays a central role in creating such conditions and, therefore, in the development of innovation management.

The creative environment within an organization is a key factor in the emergence, development, and implementation of new ideas, innovative solutions, technologies, and management approaches. It provides a foundation for enhancing the enterprise's competitiveness, contributes to increased labor productivity, and strengthens business flexibility and adaptability to external changes. In today's rapidly evolving economy, creating such an environment has become a priority task for innovation-oriented leaders and managers. Scientific research emphasizes that a creative environment does not form spontaneously but is the result of deliberate managerial actions supported by an appropriate corporate culture and organizational structure [225].

The formation of a creative environment requires the establishment of several conditions, among which ensuring employees' psychological safety is of primary

importance. Employees must feel confident that their ideas will be treated with respect, even if they contradict generally accepted views or appear risky. Such an atmosphere encourages openness, initiative, and the free expression of unconventional approaches. In addition, organizing effective interaction among employees through teamwork and interdisciplinary discussions is crucial. Team collaboration fosters a synergistic effect, where the combination of diverse ideas and experiences enables the discovery of innovative solutions that may not be attainable through individual efforts [227].

Stimulating creativity is another key element in the formation of a creative environment. Management should implement systems of both material and non-material incentives, including rewards for new ideas, moral recognition, opportunities for professional development, and involvement in decision-making processes. Creativity should be an integrated component of the organization's motivational policy, and employees must clearly understand that their initiatives genuinely influence internal processes [228]. At the same time, it is essential to provide resource support for the implementation of innovations — access to informational, financial, technological, and time resources is a necessary condition for the successful realization of creative ideas.

Organizational culture plays a significant role in the development of a creative environment. When corporate culture is dominated by values of openness, trust, mutual respect, learning, risk-taking, and curiosity, it creates an overall climate favorable to creative activity. Conversely, an authoritarian or overly formalized culture hinders the development of initiative, as employees may fear taking responsibility for unconventional decisions. An effective culture supports managerial flexibility, continuous improvement, experimentation, and team-based innovation support.

The defining features of a creative environment within an organization include a high level of psychological safety, support from leadership, the availability of space for autonomous action, open communication channels, access to necessary resources, motivational support, and a culture oriented toward innovation. These factors provide the conditions under which employees freely generate ideas, show initiative, and strive for continuous improvement. A creative environment is formed gradually, through

deliberate changes in managerial approaches, corporate values, and the organization's daily practices. Only with a consistent policy from leadership to support innovation, build flexible structures, and maintain open communication is it possible to ensure the stable development of employees' creative potential and the implementation of the organization's innovation strategy.

One of the key functions of a modern manager is to identify and support employee creativity. This involves not only creating conditions for generating new ideas but also systematizing, evaluating, and integrating them into managerial practice. A manager must be able to recognize employees' potential, build a motivation system that supports their creative self-fulfillment, and cultivate a culture of trust and open idea exchange [229].

A crucial factor in this process is the management style. Research shows that democratic, liberal, or adaptive leadership styles foster higher levels of employee engagement in creative activity, while authoritarian styles, by contrast, hinder innovation processes [228]. A manager must possess a high level of emotional intelligence to enable effective communication, reduce conflict, and foster constructive problem-solving. Emotional intelligence, as defined by D. Goleman, is the ability to recognize one's own emotions and those of others, manage them, and use this information to guide thinking and behavior and to manage relationships [230]. In the field of management, this ability becomes critically important, as it helps to create a favorable socio-psychological climate in the team, enhance employee motivation, resolve conflicts, and foster a trustworthy atmosphere in which productivity and employee loyalty increase.

Studies show that a high level of emotional intelligence positively correlates with leadership effectiveness, particularly in the ability to influence others, inspire, create a shared team vision, and manage change [230]. A leader with developed emotional intelligence better understands the emotional needs of their subordinates, builds strong interpersonal relationships, demonstrates empathy, and maintains control over their own emotional state. This enables effective management of both individual employees and the team as a whole. For example, in stressful situations or during crises, a leader

capable of emotional self-regulation shows calmness, stability, and confidence, which influences the psychological state of employees and contributes to the maintenance of productivity [231].

One of the main tasks of a modern leader is the ability to communicate with different personality types, unite the team around a common goal, and direct their efforts. This is only possible with a deep understanding of others' emotional reactions, the ability to “read” the team's mood, foresee potential conflicts, and regulate interpersonal relationships. A high level of emotional intelligence helps avoid authoritarianism and instead supports a leadership style based on cooperation, flexibility, respect, and active listening. This ensures not only more harmonious organizational functioning but also promotes the engagement of employees' creative potential, which is particularly important in an innovation-driven economy.

Regarding the relationship between emotional intelligence and intellectual abilities, studies show that these two traits can complement each other but may also function independently [232]. Traditional intelligence (IQ) determines the capacity for logical thinking, analysis, planning, and solving complex problems — all of which are undoubtedly essential for strategic management. However, a high IQ does not guarantee emotional maturity, self-regulation, or empathy. There are many examples of leaders with high intelligence who have failed due to emotional instability, inability to build effective interpersonal relationships, or excessive control. Conversely, leaders with moderate intelligence but high emotional intelligence often achieve significant success due to their communication skills, influence, adaptability, and emotional flexibility.

Thus, the most effective managers combine a high level of cognitive development with deep emotional understanding. Studies indicate that in team-based and constantly changing environments, emotional intelligence plays a decisive role in achieving leadership outcomes and ensuring the sustainable development of the organization [233]. This highlights the need for its development not only on a personal level but also within the framework of professional managerial training — through

educational courses, coaching, and training aimed at enhancing self-awareness, empathy, effective communication skills, and emotional self-regulation.

A leader with a high level of emotional intelligence has a significant advantage in managing both people and processes. These are the leaders who shape an organizational culture that fosters innovation, employee development, and long-term success.

Creative thinking by a leader is one of the key components of innovation management. Thanks to an unconventional approach to situation analysis, the ability to identify new opportunities, and the formulation of non-standard solutions, the leader becomes a catalyst for change within the company. This type of thinking allows them to form a development vision, define strategic directions for innovation, and respond effectively to environmental challenges [234].

Modern management science increasingly emphasizes the role of leadership in creating a favorable climate for innovation. The concept of an "innovative leader" reflects the manager's ability to drive change, implement new initiatives, and inspire employees toward creativity and unconventional approaches [235]. Such a leader is capable of elevating the company to a new level of development by using the creative potential of personnel as a strategic advantage.

Innovation management, in turn, is an organizational mechanism that ensures the effective implementation of innovation across all areas of the enterprise's activity. Its key tasks include the development and implementation of innovation strategy, management of innovation projects, and stimulation of employees' creative activity. In this system, the manager acts not only as an initiator of change but also as a coordinator of innovation activities, ensuring their integration with other business processes [227].

A special place in innovation management is occupied by the formation of a team capable of creative collaboration. The leader must be able to build multidisciplinary groups that combine different types of thinking, knowledge, and experience. This approach creates conditions for a synergistic effect, where the result of teamwork exceeds the sum of individual efforts [236].

Equally important is the motivation for creative work. Motivation for creative work is one of the key aspects of personnel management in the context of the innovative development of organizations. In today's business environment, where the importance of non-standard thinking, flexibility, and the ability to adapt is constantly increasing, the success of a company largely depends on how effectively the creativity of employees is stimulated. In this process, the leading role belongs to the creative leader, who is not only capable of organizing activity but also of creating an inspiring environment that encourages initiative, idea generation, and their transformation into innovative solutions. As noted by A. Maslow in his hierarchy of needs, self-actualization is the highest level of motivation, and creativity is one of the key ways to achieve it.

A creative leader motivates employees not only through material incentives but also through non-material stimuli such as recognition, autonomy, and opportunities for personal and professional growth. Such a leader is able to detect creative potential in an employee, give them space for initiative, and support new ideas, even if they are risky or unconventional. According to the research of T. Amabile and L. Lepper, intrinsic motivation—based on interest in the task and the desire to improve and develop—is much more effective for stimulating creativity than external rewards. Therefore, the creative leader aims to create an environment where employees feel inspired rather than pressured. Research findings show that it is non-material factors that play a decisive role in stimulating creative activity [237].

One important strategy is the implementation of flexible management principles, where employees are allowed to choose how to complete tasks, manage their time, and participate in decision-making. Such autonomy not only increases responsibility but also allows personal abilities to unfold. A creative leader also actively supports a culture of openness—where idea discussions are encouraged, criticism is not punished, and the right to make mistakes is recognized. According to the concept of psychological safety, employees who are not afraid to express unconventional thoughts demonstrate higher innovative activity. This underlines the importance of empathy, emotional support, and communicative openness from the leader.

Material motivation also retains its significance; however, it should be integrated into a broader system of incentives. For instance, rewards for the implementation of creative projects, bonuses for introduced innovations, profit-sharing, or other forms of employee participation in the company's success increase interest in long-term contribution. At the same time, studies show that excessive focus on external rewards can suppress intrinsic motivation for creativity. Therefore, a creative leader balances between different types of incentives, focusing on fostering interest in the activity itself.

An important element of motivation is also the leader's personal example. Their direct involvement in creative processes, willingness to experiment, and openness to new ideas create an atmosphere of trust and inspiration. A leader who demonstrates their own creativity becomes a source of energy for others. As R. Boyatzis notes, emotional contagion and inspiration from the leader stimulate employees to imitate and strive for self-actualization [232]. For this reason, the motivation of creative work is inextricably linked to the leadership qualities of the manager—their ability not only to manage but also to inspire.

The motivation of creative work by a creative leader is based on a combination of internal and external incentives, the formation of a trusting atmosphere, support for autonomy and openness, recognition of employees' contributions, and the personal example of the leader.

An innovation-oriented leader performs not only the functions of strategic planning or resource allocation but also acts as a catalyst for change aimed at forming an organizational culture of continuous learning [234]. In the context of constant technological changes, market dynamics, and growing demands for business flexibility, the development of human capital becomes a key factor in the company's competitiveness. An effective innovation leader understands that new ideas, solutions, and adaptive approaches emerge where employees are constantly developing—both professionally and personally. As P. Senge notes, learning organizations are those where people continuously expand their capacity to achieve desired results, nurture new ways of thinking, and engage in collective learning.

Modern continuous learning is not limited to formal educational activities or training sessions. It involves ongoing improvement through experience sharing, mentoring, participation in cross-functional teams, the implementation of internal innovation labs or idea workshops. A leader must create an environment where learning is not perceived as an obligation but becomes an organic part of daily operations. In this context, it is important that employees have access to up-to-date information, modern knowledge and tools, and feel support for initiatives related to professional development. According to McKinsey research, organizations that actively invest in employee skill development are 52% more likely to demonstrate higher productivity and innovation.

One of the main goals of learning in an innovative organization is the development of critical thinking. This enables employees to analyze problems from multiple perspectives, challenge conventional approaches, and make well-reasoned decisions based on facts and logic. A leader who fosters the development of critical thinking encourages open discussion, asks questions that stimulate deeper analysis, and cultivates the ability to see systemic connections between events. According to Brookfield's approach, critical thinking in a professional environment is not only the ability to question but also the capacity to act based on independent assessment of a situation [236].

In addition, a leader should pay attention to the development of employees' communication skills, as effective team interaction is one of the prerequisites for successful innovation implementation. Communication in a creative environment should not be hierarchical but open and horizontal, allowing every employee to freely express their opinions, receive feedback, and quickly adapt to new demands. The leader sets the tone for such communication by modeling dialogue, respect for different viewpoints, and a willingness to listen. According to Harvard Business Review, a high level of interpersonal communication is a key factor in a company's innovative capacity.

An integral component of learning is the development of change management skills. In today's environment, organizations constantly alter their business models,

adapt to new technologies, and face crises or opportunities. Employees must be prepared for these transformations not only technically but also emotionally—rather than resisting change, they should perceive it as a form of development. In this context, the leader serves as a mentor who helps employees navigate change with minimal stress, shapes a vision of the future, explains the objectives of transformations, and provides support throughout the adaptation process. Kurt Lewin, in his change model, emphasized the importance of the “unfreezing” stage—changing one’s mindset before implementing something new. All of this not only increases the organization’s intellectual potential but also ensures its ability to respond to market challenges, generate new ideas, and implement effective innovations. In a rapidly transforming socio-economic space, only those organizations where the leader invests in human capital and thinks systemically are capable of sustainable development.

Another important aspect of the leader’s role in the context of creative management is risk management. Innovation is always associated with a high degree of uncertainty, so the leader must be prepared for the fact that not all ideas will deliver the expected results. They must not only accept this reality but also cultivate a corporate culture in which mistakes are not punished but are seen as opportunities for learning and growth [229].

Successfully creating a creative environment also requires transforming the organizational structure of the enterprise [228]. Modern organizations aiming for innovation must shift from traditional hierarchical management models to more flexible and adaptive ones. Rigidly regulated hierarchies often stifle employees' initiative, limit their ability for self-realization, and hinder creative thinking. Therefore, to stimulate innovation, it is necessary to create a structure that grants employees greater autonomy and encourages their active participation in decision-making processes. An essential element of this transformation is the introduction of project-oriented models, where teams have more freedom in their work and can respond more quickly to changes in the environment. This reduces bureaucratic barriers and promotes a creative approach to problem-solving. A flexible organizational structure also facilitates better communication between departments and ensures the integration of

innovative ideas across different areas of the organization's activities. This is important for maintaining competitiveness in the face of constant changes in the market and the development of new technologies. Management must foster a culture of openness where employees can freely discuss their ideas without fear of criticism or failure. Transforming the organizational structure also involves optimizing communication channels, which allows for quicker feedback and adaptation to new conditions. Only under such circumstances can an organization become a successful platform for the development of innovation and creativity at all levels.

Thus, the role of the leader in shaping a creative environment and developing innovation management is crucial. Their ability to stimulate creativity, build a team, motivate employees, create conditions for innovation, and effectively manage change forms the foundation for the long-term success of the organization. The company's ability to become competitive in the new knowledge-based economy depends on the level of leadership development, strategic vision, and emotional maturity of its manager.

8.4 Проблема діагностики управлінських рішень в умовах війни

Все наше життя пов'язане з певним вибором умов існування в суспільстві, розв'язання великих і маленьких проблем особистого і суспільного характеру, які вимагають прийняття певних рішень. Це може бути місце проживання, освіта і вибір професії, родина і виховання дітей, спорт і відпочинок, дружба і ворожнеча тощо. Все це потребує прийняття рішення, яке матиме як позитивні, так і негативні наслідки, може бути особистими або носити суспільний характер.

Особливістю і привілеєм управлінців-менеджерів є здатність приймати рішення і таким чином особисто організовувати роботу співробітників на реалізацію цих рішень. Від якості прийнятих управлінських рішень залежить доля соціальних інститутів і соціальних організацій.

В умовах війни, що триває на теренах України вже четвертий рік, відповідальність управлінців за прийняті рішення зростає в рази. Війна і мир, патріотизм і ненависть до ворога, чи залишитись під ворожими обстрілами у власній оселі або виїхати подалі від війни, навіть за кордон. Вибір між цими альтернативами є фактичним вибором між життям і смертю.

Проблеми діагностики управлінських рішень знайшла відображення в працях економістів, управлінців, соціологів і психологів. В цьому ряду привертає увагу монографія І. Кривов'язюк, яка розглядає особливість прийняття управлінських рішень щодо функціонування соціально-економічних систем в кризових ситуаціях [239]. Теорія прийняття рішень викладена у підручнику М.Бутко і В. Мащенко [240]. Це стосується й навчальних посібників С. Заїки, І. Гребінник [241,242]. Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах соціально-економічних змін висвітлено в статті О. Ковальчук [243]. Подібні проблеми проаналізовано в статтях З. Литвин, О. Назаренко, Т. Безверхнюк [244, 245]. Соціально-економічна діагностика управлінських рішень в системах, що змінюються, висвітлена в статтях В. Лук'янової і О. Кузьміна [246, 247]. Методологічні засади класифікації та етапи прийняття

управлінських рішень досліджені в публікаціях О. Овдюк і Н. Малої [248, 249]. Цікава методика соціальної діагностики психологічних впливів прийняття державних рішень запропонована в публікації О. Воронова [250]. Соціальна діагностика в технологіях соціальної роботи розглянута в підручнику Н. Бондаренко [251]. Проте майже відсутні наукові публікації, в яких досліджуються особливості соціальної діагностики управлінських рішень під час війни.

Дана стаття присвячена аналізу ефективності і оптимальності управлінських рішень, що приймаються під час війни, обґрунтуванню механізмів соціально-економічної діагностики таких рішень.

Розпочнемо з визначень. Поняття «управлінське рішення» вживається науковцями і управлінцями-практиками у різному контексті:

Управлінське рішення – це вибір суб'єктом управління способу дій для розв'язання конкретної управлінської проблеми. Його основною метою є спрямування координуючого впливу на об'єкт управління задля досягнення цілей організації [248].

Управлінське рішення також можна розглядати як результат опрацювання альтернативних варіантів із використанням економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту, що дозволяє управляючій системі безпосередньо впливати на керовану [251].

Управлінське рішення є результатом цілеспрямованого творчого аналізу проблемної ситуації, вибору найбільш ефективних шляхів, методів і засобів її розв'язання відповідно до поставлених цілей управлінської системи.

Воно виступає вихідною і ключовою ланкою в організації діяльності будь-якого керівника. Основне призначення управлінського рішення полягає у здійсненні координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення визначених цілей організації [240].

Управлінські рішення є невід'ємним підсумком управлінської діяльності та відіграють ключову роль у системі менеджменту. При цьому найвідповідальнішим моментом є не стільки прийняття будь-якого рішення, а

рішення оптимального для конкретної ситуації, реальної альтернативи. Особливо процес верифікації управлінських рішень потрібний під час політичної кризи і воєнного стану. Зрозуміло, що йдеться не про суб'єктивні бажання і оцінки, а про системний аналіз проблемної ситуації [245]. Управлінське рішення можна вважати ефективним, якщо воно має на меті суспільну мотивацію та інтереси справи, які є зрозумілими підлеглими і мобілізують їх на спільну справу [240].

Теоретичною базою прийняття будь-яких управлінських рішень на рівні територіальної громади є чітка і обґрунтована класифікація управлінських рішень. В науковій літературі немає суттєвих розбіжностей щодо принципів побудови та змісту класифікації управлінських рішень. Зауважимо: абсолютна більшість рішень, що приймаються, можуть належати до різних кваліфікаційних рівнів.

У науковій літературі виділяють такі основні групи класифікації управлінських рішень [248, 249]:

За сферою охоплення: загальні (суцільні) та технічні рішення.

За тривалістю впливу: перспективні та поточні рішення.

За рівнем ухвалення: на інституціональному (вищому) рівні, на управлінському (середньому) рівні, на технічному (нижньому) рівні.

За характером вирішення організаційних завдань: організаційно запрограмовані рішення, стандартні незапрограмовані рішення за умов обмеженого вибору альтернатив, компромісні рішення, врівноважені системою.

За способом обґрунтування: інтуїтивні рішення, рішення на основі суджень, раціональні (науково обґрунтовані) рішення.

За способом прийняття: одноосібні, колегіальні (ухвалені фахівцями) та колективні (ухвалені зборами трудового колективу).

За характером: економічні, технологічні, соціальні, психологічні та адміністративні рішення.

За типом критеріїв швидкості ухвалення: автоматичні рішення, рішення за схемою "питання-відповідь", бліц-рішення, експрес-рішення та лонгіровані

рішення.

За терміном дії: оперативні, тактичні та стратегічні рішення.

За рівнем складності: прості, середньої складності та складні рішення.

За ступенем новизни: інноваційні, стандартні, синергічні та асинергічні рішення.

У цю класифікацію вкладаються більшість управлінських рішень, що приймаються в умовах воєнного стану. Проте є особливості прийняття, розповсюдження, реалізації та соціальної діагностики управлінських рішень в умовах війни.

По-перше, оголошення воєнного стану через повномасштабне вторгнення РФ розповсюджується на всю територію України, а не лише на прифронтову смугу. Йдеться зокрема про Закон України «Про правовий статус воєнного стану в Україні». Згідно документу, Воєнний стан — це спеціальний правовий режим, який запроваджується в Україні або в окремих її регіонах у відповідь на збройну агресію, загрозу нападу чи небезпеку для державної незалежності та територіальної цілісності країни. Він передбачає надання органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям і місцевому самоврядуванню необхідних повноважень для відбиття загрози, протидії агресії та гарантування національної безпеки. Воєнний стан також передбачає тимчасові обмеження конституційних прав і свобод громадян та прав юридичних осіб із чітким визначенням строку таких обмежень [252].

По-друге, неможливо визначити тривалість і руйнівні наслідки воєнних дій. Війна триває вже четвертий рік і поки що немає не лише миру, а навіть перемир'я.

По-третє, особливістю вирішення організаційних питань під час війни є застосування як організаційно запрограмованих стандартних рішень, так і стандартних незапрограмованих рішень при малих альтернативах, а також компромісних рішень врівноважених системою.

По-четверте, в умовах війни набуває великого значення швидкість і оперативність вирішення завдань.

Варто, також зазначити, що в умовах війни підвищуються вимоги до ефективності і релевантності управлінських рішень, що передбачає ретельний аналіз проблемної ситуації, варіантів її розвитку, кваліфікаційного рівня, очікуємих результатів, отримання економічного і соціального ефекту тощо. Релевантність (англ. *relevance*) — міра відповідності отримуваного результату бажаному. Саме це вимагає постійної діагностики реалізації управлінських рішень.

Вікіпедія наводить таке визначення терміну «соціальна ефективність»: Соціальна ефективність означає досягнення соціальних цілей і задоволення потреб суспільства завдяки управлінській діяльності державних органів [253]. В свою чергу, соціальна ефективність визначається в результаті здійснення соціальної діагностики. Соціальна діагностика, за визначенням Енциклопедії сучасної України, — це процес виявлення об'єкта соціального дослідження та збору необхідної інформації про соціальну реальність, яка має бути проаналізована для прогнозування її розвитку або визначення шляхів повної чи часткової трансформації через соціально-інженерні заходи [254].

Основне завдання соціально-економічної діагностики полягає у зборі, обробці й аналізі інформації про стан соціальної сфери країни для контролю за наслідками реалізації соціально-економічної політики держави та для розроблення пропозицій щодо її можливого коригування [255].

Власне сам термін «соціально-економічна діагностика» офіційно став вживатися сто років тому і в перекладі з грецької *diagnostikos* — «здатний розпізнавати». В суспільні науки термін прийшов з медицини.

В кожному регіоні нашої країни управлінське рішення вважається ефективним, якщо його результати відповідають безпосередньо потребам територіальних громад даного регіону. На підставі результатів аналізу, як правило, можна побудувати модель реальної ситуації, а також розробити на цій базі модель нового об'єкта, який належить створити. А це передбачає обов'язкову типологізацію і ідентифікацію ознак і явищ.

На якість управлінського рішення впливає багато факторів. Це, і загальна

соціально-економічна ситуація в країні, і специфічні регіональні відмінності, і особистісні якості осіб, що безпосередньо приймають це рішення. До тих, хто приймає управлінські рішення, повинні бути притаманні такі якості, як компетентність, обов'язковість, відповідальність, авторитетність, повага до підлеглих.

Як свідчать результати досліджень, в залежності від регіону, в якому розміщена досліджувана територіальна громада результати соціально-економічної діагностики суспільно-політичної, соціально-економічної, релігійної ситуації можуть бути різні, а іноді навіть протилежні. Уникнути такої ситуації практично неможливо. Через те, науковцям доводиться або зовсім не давати оцінки, або надати їх по можливості об'єктивного характеру: дихотомія: позитивне й негативне.

Така ситуація спостерігається у сучасній Україні. По-різному оцінюють регіони, політичні і громадські організації, військові і цивільні, влада й опозиція щодо причин російсько-української війни і перспектив миру, ситуації на фронті й в тилу, можливий вступ України до НАТО і Євросоюз тощо. Відповідно по-різному оцінюються рішення Президента і Уряду, проголошені й прийняті в умовах воєнного стану. Соціально-економічна діагностика набуває великого значення для об'єктивного уявлення про реальну ситуацію і побудову достовірної моделі українського суспільства.

Як відомо, структурно соціально-економічна діагностика управлінських рішень передбачає проходження трьох стадій:

1. Детальний аналіз об'єкту (реальної соціальної ситуації) на основі існуючих стандартів і норм.
2. Визначення відхилення елементів соціального об'єкту від нормативного стану.
3. Визначення ступеня взаємодії еталонного та реального стану соціального об'єкта.

Бондаренко обґрунтовує основні принципи здійснення діагностики управлінських рішень (Рис. 1).

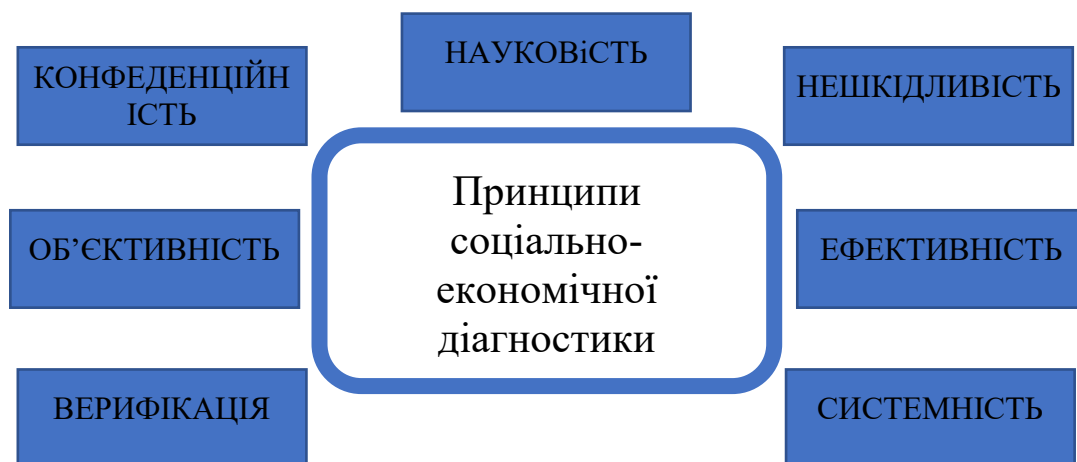


Рисунок 1. Принципи соціально-економічної діагностики

По-перше, конфіденційність; нерозголошення соціально-економічної діагностики без персонального дозволу об'єкту дослідження;

По-друге, результати аналізу мають бути науково обґрунтованими, достовірними та надійними.

По-третє, діагностика не повинна завдавати шкоди людині, а отримані результати не можуть бути використані їй на шкоду.

По-четверте, висновки мають базуватися виключно на об'єктивних даних і бути вільними від особистих упереджень дослідників.

По-п'яте, запропоновані рекомендації повинні бути доречними і мати безпосереднє відношення до конкретної особи.

По-шосте, верифікація соціально-економічної інформації: встановлення її достовірності, можливість перевірки.

По-сьоме, системність: соціально-економічні проблеми є поліказуальними і вимагають постійного аналізу.

На зміст, класифікацію, складність аналізу, добір інструментів, результати соціально-економічної діагностики в значній мірі впливають умови, в яких приймаються управлінські рішення. Особливо це стосується управлінській діяльності в умовах війни. Ми вже звертали увагу на особливості соціально-економічної діагностики в умовах воєнного стану. Загальні правила працюють умовно і залежать від ситуації на фронті, від зовнішніх умов, від підтримки

союзників та інших факторів.

Важливо також хто приймає управлінські рішення, чи має на це право. Зрозуміло, що усі менеджери мають таке право, але на своєму рівні та у своїй сфері суспільства. Характерно, що показником цього є утворення військово-цивільних адміністрацій в усіх регіонах з дуже високими повноваженнями.

До тих, хто приймає управлінські рішення, повинні бути притаманні такі якості, як компетентність, обов'язковість, відповідальність, авторитетність, повага до підлеглих.

В науковій літературі всебічно розглянуто соціологічні методи аналізу управлінських рішень: опитування (анкетування, тестування, інтерв'ю), аналіз документів, спостереження, експерименту, соціометрії та інші. Застосування тих чи інших методів залежить від самої соціальної проблеми і кваліфікації дослідника. Як правило, йдеться про пакет методів. На підставі одержаних результатів соціальної діагностики складається соціальний прогноз (так зване «дерево прогноза», де є головний варіант «стовбур» і можливі варіанти «гілки»). Завершується соціально-економічна діагностика ситуації (об'єкта) складанням планів розвитку проблемного об'єкта.

Хотілось би зосередити увагу й на такій проблемі. За три роки війни помітно зменшилася чисельність і якісний склад як керівників, так і виконавців. За даними ЗМІ, за кордон виїхали 2-3 млн українців, 3-5- млн чоловік стали внутрішньо переселеними особами. Найбільше біженців в Німеччині – 1243 тис. чол., в Польщі – 1050 тис., Чехії – 390 тис, Нідерландів – 122 тис., Ірландії – 113 тис., Норвегії – 80 тис. чол. По закінченню війни більшість з них повернуться в Україну і стануть об'єктами і суб'єктами управлінської діяльності. На наш погляд, ця майбутня проблема вимагає детального наукового осмислення.

Отже, суспільно-економічна ситуація в сучасній Україні є дуже складною: по-різному оцінюють регіони, політичні і громадські організації, військові і цивільні, ситуації на фронті й в тилу. Це потребує постійної діагностики реалізації управлінських рішень на всіх рівнях на основі науково обґрунтованого підходу.

8.5 Креативність керівника як складова розвитку працівників

Сьогодні у виробничо-господарській діяльності підприємств особлива роль відводиться діяльності керівників (менеджерів), яка розглядається як взаємодія їх креативності та досягнутих особистих виробничих, технічних, наукових та соціальних результатів.

Креативність - це творчі здібності або кмітливість, це здатність людини приймати нестандартні рішення і нові ідеї [256-259].

Це новий нестандартний підхід організаційної поведінки персоналу в процесі виконання робочих функцій, тобто, співробітники, які хочуть бути успішними, повинні навчитися руйнувати традиції, генерувати і розвивати нові ідеї, виконувати щоденну роботу в новому ракурсі. Вони повинні бути незалежними, здатними приймати на себе ризики, мати інтуїцію, структурувати та інтерпретувати інформацію нестандартними способами, поєднувати сучасні мотиви і стимули, підвищувати власну самооцінку і розвивати потребу працювати на підвищення результативності підприємства.

Зараз креативність як творча, новаторська діяльність є об'єктивною необхідністю розвитку кожного фахівця для розвитку творчих здібностей якого необхідні [260].:

- наявність інформації та вільний доступ до неї;
- взаємодія з довкіллям;
- створення умов задоволення потреб у творчості та спілкуванні;
- можливість вільного спілкування.

Саме спілкування постає як практичний метод діяльності людини, що здійснює творчий розвиток, який на практиці гальмується, наприклад, бюрократичними інстанціями, коли працівник не може звернутися безпосередньо до керівника підприємства для вирішення питання, що виникло.

Сучасні працівники, особливо молодь, прагнуть до участі в управлінських справах, вони відчують потребу в самовираженні, успіху, рості кар'єри, тому

керівнику необхідно, крім матеріального стимулювання працівників, враховувати їх потреби більш високого порядку.

Поведінка керівника повинна полягати в тому, щоб заохотити всіх, хто сприяє росту продуктивності праці, тому, чим вищий рівень технології, тим вищим повинен бути рівень індивідуалізації і гуманізації, необхідний для реалізації всіх можливостей працівників.

На підприємстві кожен фахівець має вміти логічно мислити та користуватися комунікаційними та інформаційними можливостями. Однак, насправді, свобода творчості обмежується змістом технічної та економічної діяльності, коли запропонована інновація не впроваджується, а потенційні творчі здібності фахівця залишаються нереалізованими.

Принциповою відмінністю праці управлінського персоналу в сучасних умовах є також наявність розумової праці, високої інтенсивності праці, інформаційної насиченості, що вимагає значних витрат часу на пошук, аналіз, систематизацію та узагальнення інформації. Це потребує від керівника постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, формування відповідальності, рішучості, ініціативи, творчої активності за умови жорсткої регламентації робочого часу.

Особливість праці керівників підприємства полягає також у тому, що вони керують виробництвом, здійснюють його конструкторське, технологічне, економічне, фінансове забезпечення; здійснюють підготовку кадрів, управління нормуванням та організацією праці. Управлінська праця є різновидом розумової праці, вона поєднує елементи менеджменту з елементами спеціальності та професії. Управлінська діяльність менеджерів передбачає також налагодження зв'язків між підрозділами, управління людською поведінкою та прийняття відповідальності за виконання роботи. Специфічним результатом управлінської праці керівника (менеджера) є управлінський вплив на колектив, його трудову діяльність, що проявляється у прийнятті управлінських рішень.

Рішення, прийняті керівниками, залежать не лише від їх знань, кваліфікації, а й від їх особистих якостей, практичного досвіду, інтуїції.

Традиційно вважалося, що право прийняття рішень належить вищому керівництву, сприяє ефективності рішень та кращому використанню часу менеджерів. Але на великих підприємствах обмеженість кола людей, що приймають рішення, призводить до їх перевантаження, а отже, до втрати ефективності та тривалості прийняття рішень. Тому практичним аспектом цього питання є децентралізація ухвалення рішень у відповідних підрозділах, що дає працівникам свободу вибору у певних межах, а керівництво може зайнятися, наприклад, важливими питаннями стратегічного менеджменту. Саме децентралізація підвищує активність працюючих, допомагає вирішити питання їхньої участі, що виникають при прийнятті рішень на великих підприємствах, через труднощі спілкування.

Перевагою децентралізації є звільнення часу керівників та навчання підлеглих відповідальності за прийняті ними рішення та їх якість, хоча, з іншого боку, можлива потенційна втрата контролю та відсутність загального керівництва. Коли керівнику необхідно приймати швидкі рішення, особливо в умовах маркетинг-конкуренції, рішення приймаються на локальному рівні, а основним фактором впливу є ступінь довіри керівництва підлеглим, що є передумовою децентралізації. При цьому зміст управлінської праці спеціалістів визначається сутністю їх функцій управління щодо координації, контролю, підготовки, організації та управління виробництвом.

Виходячи з цього основними напрямками та результатами покращення креативності працівників підприємства повинні бути:

- підвищення корпоративної культури працівників та їх розвитку;
- розширення працівниками діапазону діяльності;
- підвищення успішності працівників та підприємства;
- посилення командних рис серед працівників;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- інноваційні заходи мотивації та праці;
- поява нових ідей та їх підтримка керівником у реалізації;
- подальший розвиток персоналу;

- зменшення стресостійкості працівників;
- задоволення працівників від діяльності у команді;
- професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- підвищення корпоративного іміджу підприємства.

У сучасних умовах господарювання аспект креативності між керівником і працівниками підприємства пов'язаний також із їх комунікацією, тобто відкритим зв'язком між ними, коли чинниками впливу на колектив є: взаєморозуміння між людьми, користь від діяльності в колективі.

Це означає, що працівники почуваються комфортно, відчують задоволення від діяльності в колективі, мають чітко сформульоване завдання, спільні погляди та поважають одне одного.

Сьогодні більшість керівників мають схильність до управління людьми, вміють ставити завдання, віддавати команди та розпорядження, контролювати їх виконання, а також мають здатність до постачання, що є позитивним в умовах воєнного стану та відсутності ресурсів на підприємствах. Негативна сторона більшості керівників – це невміння займатися вихованням підлеглих, неврахування психологічного фактору людини, відмова від участі у громадській діяльності, а також недостатнє вміння займатися підбором кадрів.

Оцінка результатів праці та ділових якостей керівників підрозділів підприємства показує їх високий організаційний та функціональний рівень, а також те, що вони недостатньо приділяють увагу інноваційній діяльності у підрозділах, а у роботі з підлеглими слабо використовують соціально-психологічний фактор [260].

Врахування керівником в процесі прийняття управлінських рішень психологічного фактору, заснованого на його особистих здібностях, приводить до суттєвих якісних змін діяльності працівників, аналізу особистої активності, власних дій, рівня самоконтролю, подальшого саморозвитку та вибору більш ефективних способів формування їх ділової репутації [261].

Відмінною рисою праці управлінського персоналу є різноманіття видів діяльності, що спричиняє значні труднощі нормування та оцінки результатів індивідуальної діяльності.

У загальному вигляді ефективність управління визначають співвідношенням отриманого прибутку підприємства та витрат на управління [262]:

$$E = \frac{P}{B} \quad , \quad (1)$$

де E - ефективність системи управління; P - кінцевий результат (прибуток); B - витрати на управління, або

$$E = \frac{P}{K} \quad , \quad (2)$$

де K - кількість кадрів управління.

Така оцінка може бути дуже узагальненою і нереальною, оскільки результати управління не завжди мають прибуток і можуть бути не тільки економічними, а й організаційними та соціальними, а витрати на управління не завжди можна чітко визначити.

Як показує практика, нормування праці управлінського персоналу розрахунковим методом на основі укрупнених нормативів трудомісткості нормованих функцій управління є на підприємствах найбільш застосовуваним.

Сьогодні проблеми нормування праці висувуються на перший план, що є важливим елементом управління персоналом підприємства, і, передусім, пов'язані з оптимізацією чисельності персоналу, його професійного складу та підвищенням вимог до персоналу за умов ринку. Пряме нормування праці управлінського персоналу виходячи з нормативів часу є прогресивним методом нормування [263].

Розрахунок норм часу на одиницю роботи (T) здійснюється за формулою:

$$T = \sum_1^n T_{\text{оп}} \cdot K_{\text{додат}} \quad , \quad (3)$$

де T_{on} – оперативний час виконання кожної одиниці роботи; n - число операцій, що входять до типового складу виробничого процесу; $K_{\text{додат}}$ - коефіцієнт, який враховує час на виконання додаткових робіт.

Трудомісткість окремих видів робіт (T) визначається за формулою:

$$T = T_i \cdot N_i, \quad (4)$$

де T_i - норма часу на одиницю роботи i -го виду, встановлена за нормативами; N_i - кількість виконаних чи запланованих робіт i -го виду, шт.

Зрозуміло, що за цими формулами обсяг виконуваних керівником робіт важко виміряти та оцінити. Тому необхідно шукати оптимальні та ефективні шляхи отримання оцінки управлінської праці, а це часто пов'язано з моделюванням, прогнозуванням, багатофакторним аналізом, що потребує витрат робочого часу та розробки системи нормативів часу, трудомісткості, кваліфікації тощо. Так, нормативи часу і трудомісткості виражаються в нормо-днях, а з урахуванням коефіцієнтів складності праці – у наведених нормо-годинах (нормо-днях) або в коефіцієнто-годинах (коефіцієнто-днях), рівних середній кількості простої праці спеціаліста нижчої кваліфікації.

Таким чином, творча діяльність керівника випадає із системи нормування праці, оскільки творчість, найчастіше, вимагає індивідуального підходу та програми діяльності, а показники праці носять імовірнісний характер, і основні з яких визначаються за формулами [259]:

$$P_{\text{оч}} = \frac{(P_{\text{min}} + 2P_{\text{н.м.}} + P_{\text{max}})}{4}; \quad (5)$$

$$\sigma^2 = \frac{(P_{\text{max}} - P_{\text{min}})^2}{4}, \quad (6)$$

де $P_{\text{оч}}$ – тривалість виконання окремого виду робіт як математичне очікування розподілу; P_{min} ; $P_{\text{н.м.}}$; P_{max} - відповідно, мінімально можлива; найімовірніша; максимально можлива тривалість роботи; σ^2 - дисперсія як середньоквадратичне відхилення від середнього значення тривалості робіт.

Середня тривалість виконання окремого виду робіт ($\bar{P}_{\text{оч}}^i$) визначається експертним методом та розраховується за формулою:

$$\bar{P}_{оч}^i = \sum_{j=1}^m P_{ij} \cdot \Pi_{оч}^{ij} , \quad (7)$$

де $P_{ij} = \sigma_{0i}^2 / \sigma_{ij}^2$ - пайова частина коефіцієнта j -го експерта в оцінці тривалості виконання i -го виду робіт; σ_{0i}^2 - постійна величина, яка визначається за умовою:

$$\sum_{j=1}^m P_{ij} = 1 , \quad \text{тобто} \quad \sigma_{0i}^2 = \frac{i}{\sum_{j=1}^m \frac{1}{\sigma_{ij}^2}} \quad (8)$$

Оцінка творчості керівника є важливим елементом комплексної оцінки його праці, від чого залежать досягнення всього колективу. Особистий внесок керівника в колективний результат діяльності підприємства (підрозділу) визначається його індивідуальним виробленням у коефіцієнто-днях (коефіцієнто-годинах), коли фактично відпрацьований ним час множиться на коефіцієнт складності робіт і підсумовується середній виробіток на одного спеціаліста підрозділу за високий рівень кінцевих результатів.

В даний складний час правильно мотивований персонал повинен працювати як одна команда, керівник якої стає її лідером. В умовах конкурентної політичної та економічної боротьби формується демократичний лідер з високими професійними, інтелектуальними та моральними якостями, будучи екстравертом та інтровертом, а також інтуїтивним логіком та раціоналістом.

Загалом індивідуальну оцінку діяльності керівника для визначення особистого внеску в колективний результат підприємства можна визначити за формулою

$$O_i = B \cdot K_c \cdot K_{\text{я}} + B_{\text{т}} , \quad (9)$$

де O_i - вироблення керівника в коефіцієнто-днях (коефіцієнто-годинах); B - вироблення в нормо-годинах; K_c - коефіцієнт складності виконаних робіт; $K_{\text{я}}$ - коефіцієнт якості виконання робіт; $B_{\text{т}}$ - оцінка творчості та ефективності результатів у коефіцієнто-днях (коефіцієнто-годинах).

Деякі питання, частково порушені у статті, є спірними та важко реалізованими на практиці у зв'язку з кризою багатьох промислових підприємств

в умовах війни та відсутністю якісного інформаційного забезпечення, тому вимагають уточнення та практичної реалізації.

Реалізувати управлінську діяльність керівника підприємства можливо лише на основі об'єктивної оцінки його праці, яка має бути безпосереднім поштовхом і складовою до розвитку творчого потенціалу працівників з використанням ефективних методів реалізації цілей підприємства.

SECTION 9. MARKETING

DOI: 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.2.9.1

9.1 The essence of intangible assets in the enterprise marketing system

У сучасних умовах формування повної інформації про господарські процеси практично неможливе без інформації про нематеріальні активи.

До кінця XX ст. вартість суб'єкта господарювання практично дорівнювала вартості його чистих матеріальних активів. Поступово, у міру переходу від індустріальної до постіндустріальної економіки, до відчутних елементів майна додалися фінансові та специфічні «нематеріальні активи». Це призвело до того, що ринкова ціна придбання підприємства і вартість його чистих активів різняться багаторазово. За останні кілька років у більшості компаній значно збільшилася кількість нематеріальних активів, що відображаються в їхній фінансовій звітності та регістрах бухгалтерського обліку. Це пов'язано з так званою «матеріалізацією» інтелектуального капіталу компанії шляхом створення нових товарних знаків (бренду), впровадження дорогих інформаційних систем, придбання програмних продуктів, з отриманням ліцензій і патентів на винаходи тощо [264].

Дослідження маркетингових активів та їх вплив на результативність підприємств знайшли внесок у працях вітчизняних вчених, які досліджували різні аспекти маркетингових активів, таких як бренд, ділова репутація та гудвіл, а саме: О. Бурліцька [264, 267], С. Шоломейчук [268, 269], О. Красовська [265], Р. Пономаренко [266] та ін. Також варто зазначити, що акцент на систематизації якісних та кількісних показників для оцінки результативності є важливим кроком для підвищення економічних вигід підприємств у майбутньому.

Цей підхід може допомогти вченим і практикам краще зрозуміти, як інтелектуальні ресурси впливають на діяльність підприємств, і розробити ефективні стратегії для їх використання. Якщо у вас є конкретні питання або потрібна допомога в більш детальному аналізі теми, дайте знати!

У загальному вигляді нематеріальні активи являють собою частину майна, яке використовується для отримання вигоди понад 12 місяців, не призначені для перепродажу, не мають фізичної структури і матеріально-речової форми, або остання не має істотного значення для використання у виробничо-господарській діяльності підприємства. Нематеріальні активи створюють конкурентну перевагу, яка прямо чи опосередковано приносить дохід.

Нематеріальні активи - це ідентифіковані негрошові активи, що ідентифікуються та не мають фізичної форми [267]. За правилами нематеріальний актив слід визнавати в обліку тільки тоді, коли ймовірно, що майбутні економічні вигоди, які відносяться до цього активу, будуть надходити до компанії, а вартість активу може бути надійно оцінена.

До нематеріальних активів відносять активи, які задовольняють такі умови:

- 1) відсутність матеріально-речової структури;
- 2) можливість ідентифікації від іншого майна;
- 3) використання у виробництві продукції, під час виконання робіт чи надання послуг або для управлінських потреб організації;
- 4) використання протягом тривалого часу, тобто строку корисного використання, тривалістю понад 12 місяців або звичайного операційного циклу, якщо він перевищує 12 місяців;
- 5) організація не передбачає подальший перепродаж цього майна;
- 6) здатність приносити організації економічні вигоди (дохід) у майбутньому;
- 7) наявність належно оформлених документів, що підтверджують існування самого активу та виключного права в організації на результати інтелектуальної діяльності (патенти, свідоцтва, інші охоронні документи, договір відступлення (придбання) патенту, товарного знака тощо).

Виділяють чотири основні види нематеріальних активів [267]:

- 1) Об'єкти інтелектуальної власності:
 - регульовані авторським правом:

- база даних - форма представлення та сукупна організація даних, які систематизовано для знаходження та обробки цієї інформації,
- програми ЕОМ (форма сукупності відповідних даних і команд, що призначені для функціонування пристрою) та підготовчі матеріали, що були отримані під час розроблення програми,
- топологія інтегральних мікросхем - просторово-геометричне розташування елементів інтегральної мікросхеми та їх зв'язків, зафіксоване на матеріальному носії,
- регульовані патентним правом, до яких належать об'єкти промислової власності:
 - товарний знак (марка) і знак обслуговування - позначення, що дають змогу відрізняти одне від одного однорідні товари і послуги різних юридичних або фізичних осіб,
 - корисна модель - конструктивне виготовлення складових частин,
 - фірмова назва, що є індивідуальною назвою юридичної особи,
 - найменування місця походження продукції - географічна назва об'єкта, що використовується під час позначення товару, унікальні властивості якого головним чином визначаються людськими або характерними чинниками,
 - новий винахід, що має винахідницький рівень і використовується в промисловості,
 - промисловий зразок - конструкторське та художнє рішення виробу, яке визначає його зовнішній вигляд.

2) Відкладені витрати, що складаються з витрат організації протягом її створення і до моменту проведення реєстрації;

3) Права користування природними ресурсами;

4) Ціна фірми (ділова репутація) - це різниця між вартістю організації, як цілісного фінансово-майнового комплексу, що вже має певну репутацію, і вартістю балансу майна даної фірми [267, 269].

Цінність нематеріальних активів визначається їх відповідністю щодо стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності підприємства, але не об'єктами

грошових коштів, що витрачаються на їх створення. Якщо нематеріальні активи повністю відповідають стратегії, то їхня цінність для організації істотно зростає. Ресурси, що відносяться до нематеріальних активів, не здатні самотійно створювати вартість, а ефективними вони стають тільки в поєднанні з іншими матеріальними ресурсами. У зв'язку з цим необхідне комплексне управління цими ресурсами з метою перетворення їх на активи компанії. У зарубіжній літературі пропонується достатня кількість методів і моделей, які більшою чи меншою мірою охоплюють активи і з різним ступенем деталізації реалізують завдання управління нематеріальними активами. У кожен момент часу інноваційна діяльність господарюючого суб'єкта може характеризуватися різним ступенем інтенсивності, різним ресурсним потенціалом та різним рівнем фінансових результатів [268].

Економічна сутність нематеріальних активів у маркетинговій системі підприємства стає дедалі важливішою в умовах постіндустріальної економіки. Нематеріальні активи, такі як бренди, патенти, ліцензії та програмне забезпечення, значно впливають на ринкову вартість компаній, оскільки їхня присутність у фінансовій звітності відображає інтелектуальний капітал підприємства. Ці активи не мають фізичної форми, але надають підприємству конкурентні переваги та сприяють отриманню доходу. Важливо, що для визнання нематеріального активу необхідно, щоб він приносив економічні вигоди, а його вартість могла бути надійно оцінена.

Основні види нематеріальних активів включають об'єкти інтелектуальної власності, відкладені витрати, права на природні ресурси та ділову репутацію. Цінність цих активів визначається їх відповідністю стратегічним пріоритетам підприємства, а не лише витратами на їх створення. Ефективне управління нематеріальними активами є критично важливим для перетворення їх у реальні активи компанії, що в свою чергу може призвести до підвищення фінансових результатів.

Нематеріальні активи, такі як бренди, патенти, ліцензії та програмне забезпечення, суттєво впливають на ринкову вартість компаній, адже їхня

присутність у фінансових звітах демонструє інтелектуальний капітал підприємства. Хоча ці активи не мають фізичної форми, вони забезпечують компанії конкурентні переваги та сприяють отриманню прибутку. Для того щоб нематеріальний актив міг бути визнаний, необхідно, щоб він приносив економічні вигоди і його вартість могла бути надійно оцінена. Основні категорії нематеріальних активів включають об'єкти інтелектуальної власності, відкладені витрати, права на природні ресурси та ділову репутацію. Цінність цих активів визначається їх відповідністю стратегічним цілям підприємства, а не лише витратами на їх створення. Ефективне управління нематеріальними активами є ключовим для їх перетворення на реальні активи компанії, що, у свою чергу, може підвищити фінансові показники.

Нині дедалі частіше висловлюються думки про те, що більше немає такого поняття як «фундаментальна вартість активів». А тому усталені формальні правила і норми вже не є достатніми для забезпечення ефективного обміну товарами та послугами; тут репутація і «результат» її верифікації - довіра - відіграють важливу роль. Попит на ексклюзивність, першість на ринку, статус відповідального і надійного партнера вимагає визнання за корпоративною репутацією ролі важливого джерела конкурентних переваг.

Основні причини зростаючої уваги до нематеріальних ресурсів як чинника забезпечення стійкості функціонування та розвитку підприємств кореняться в поступальному розвитку суспільства та активних процесах глобалізації, що відбуваються в усіх його сферах; а також - у визначальній ролі інформації в суспільстві. «Нова економіка» спрямована на «віртуалізацію вартості», дедалі більше й більше оперуючи образами, що мають власну та самодостатню вартість [269]. Це спонукає компанії, орієнтовані на стратегії майбутнього, обрати як орієнтир не прибуток, а акціонерну вартість їхніх підприємств, найважливішим джерелом створення якої в «новій економіці» стали нематеріальні активи. Репутація підприємства як колективна динамічна інтегральна оцінка компанії, ефективності управління нею, що передається на соціальному рівні, приводить

нас до висновку, що саме репутаційний аудит стане головним інструментом верифікації в новій економіці.

За високих темпів технічного прогресу та збільшення можливостей вибору, послуга не буде успішно продаватися тільки завдяки своїм технічним перевагам, ділова репутація та інші цінності - образи, стосунки й абстрактні якості, якими фірми наділяють свою продукцію крім функціональних характеристик, дедалі більшою мірою визначають успіх або провал підприємства на ринку. Ключовим фактором успіху є ступінь залученості покупця. Сама по собі послуга стає дедалі меншою частиною репутації підприємства, а дедалі більшого значення набувають емоційні та нематеріальні цінності, що асоціюються з ним.

Кількість конкурентних підприємств у кожній товарній категорії збільшується з кожним роком, унаслідок чого споживач дедалі менше керується раціональними мотивами під час вибору товару, і дедалі більшого значення в ухваленні рішень щодо купівлі набувають емоційні чинники.

Досвід успішних підприємств свідчить, що вони пропонують споживачам не просто послуги, а більшою мірою образи, які уособлюють набір зобов'язань фірми. Сюди входять престиж, надійність, стабільність - усе те, що взаємодіє з діловою репутацією фірм. Для підтримання своєї конкурентоспроможності та високих показників прибутковості підприємствам необхідно здійснювати заходи для підтримання та підвищення ділової репутації та поліпшення характеристик продукції для утримання споживачів, докладати зусиль для розширення цільової аудиторії, а також модифікувати послуги для того, щоб споживач міг знаходити нові переваги використання послуги та зберігати свою прихильність до послуг даного підприємства.

Технологічний розвиток конкурентоспроможних підприємств на даному етапі дає змогу оперативно реагувати на зміну потреб покупців. Використання сучасних інформаційних технологій знижує транзакційні витрати за багатьма напрямками діяльності, такими, як планування, опрацювання інформації, вибір партнерів, укладання й контроль за дотриманням контрактів. Це вимагає

формування таких елементів ділової репутації, як етична культура у відносинах із внутрішніми партнерами та ефективність менеджменту, яка, в т.ч., передбачає інноваційне ведення бізнесу.

Висока ділова репутація робить компанію менш вразливою для конкурентів. Конкуренти можуть легко копіювати вироблений продукт/послугу, але відтворення торговельної марки компанії становить істотну складність. Позитивний гудвіл є серйозним входним бар'єром для конкурентів і запорукою стабільності діяльності підприємств.

У сучасних умовах приріст ринкової вартості компанії відбувається внаслідок її здатності інвестувати не тільки в освоєння нових видів продукції або впровадження нових технологій, що знижують витрати, а й у нематеріальні активи, у тому числі у створення привабливого іміджу продукції для найбільшої кількості споживчих сегментів. Зростання ринкової вартості компанії зумовлюється насамперед очікуваннями стейкхолдерів, які найчастіше націлені на одержання стабільно високих довгострокових прибутків, що перевершують вартість капіталу.

Управління нематеріальними активами підприємств при забезпеченні стійкості їхнього розвитку повинно ґрунтуватися на певних принципах управління та відповідності системи управління цим принципам, оскільки вони є загальними правилами, що відображають вимоги до управління в певних умовах розвитку підприємства та ринку [270].

Уточнимо ці принципи.

Принципи управління нематеріальними активами підприємства, доцільно підрозділити на: основоположні принципи, стратегічні принципи та принципи бізнес-оточення.

Основоположні принципи мають системний характер і повинні прийматися при підготовці та прийнятті всіх без винятку управлінських рішень.

До цієї групи належать такі принципи [271]:

1) системності та багатоваріантності розроблюваних рішень, що зобов'язує дотримання вимог системного підходу в управлінні підприємством, зокрема

цілеспрямованості управлінських впливів, наявності контуру зворотного зв'язку ; 2) наукової обґрунтованості, що вимагає під час підготовки й ухвалення рішень використання сучасних науково обґрунтованих методів, моделей і підходів до управління; 3) синергії, відповідно до якого кожне прийняте рішення повинно розглядатися в комплексі з іншими рішеннями та керуючими впливами для врахування можливого синергічного ефекту та його наслідків; 4) цілеспрямованості, що полягає в тому, що характеристика будь-яких змін системи має оцінюватися з позицій пріоритетності кінцевої мети управління як фактора сталого розвитку; 5) комплексності або охопленні всіх ресурсів, витрат і результатів для створення конкурентних переваг підприємства та забезпечення його сталого розвитку підприємства.

Друга група принципів - принципи бізнес-оточення сприяють переведенню підприємства в новий, більш життєздатний та конкурентоспроможний стан.

До числа таких принципів належать принципи: 1) стійкості розвитку, що передбачає збереження певного (заздалегідь заданого) рівня досягнення цілей в умовах динамічних трансформацій у бізнес-середовищі; 2) динамічності, яка передбачає гнучкість та адаптивність системи управління до динаміки економічної системи підприємства та його економічного оточення; 3) економічності, яка полягає у вимозі одержання реального комерційного або соціального ефекту від використання аналітичних оцінок нематеріальних активів; 4) ефективності, яка передбачає позитивні результати від використання нематеріальних активів; 5) екологічності - передбачає обов'язкову оцінку та мінімізацію негативних екологічних ефектів, пов'язаних із реалізацією управлінських рішень, і підтримку заходів, спрямованих на підвищення екологічності функціонування господарської системи.

Третя група складається зі стратегічних принципів, які безпосередньо регулюють поведінку в динаміці та дають змогу підвищити ефективність і якість управління нематеріальними активами.

Принцип ретроспективності обумовлює залежність ухвалення управлінських рішень від минулого та врахування базових стратегій

підприємства. Відповідно до принципу адекватності реагування обраний і планований до застосування акт реагування повинен відповідати специфіці та характеру нематеріальних активів.

Принцип моніторингу орієнтований на створення інформаційної основи управління розвитком нематеріальних активів підприємства. У процесі проведення моніторингу з'являється можливість на основі узагальнення інформації виробити адекватне уявлення про стан, вектори та динаміку розвитку об'єкта, його детермінанти та на цій основі розробити управлінські рішення, реалізація яких дасть змогу обмежити або повністю запобігти негативному впливу, а також посилити дію сприятливих чинників і умов.

Принцип альтернативності за своєю сутністю полягає в неминучій відмові економічного суб'єкта від інших варіантів використання наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, обираючи той чи інший варіант дій.

При раціональному управлінні мінімізуються витрати і максимізуються вигоди від управління нематеріальними активами. Економічний суб'єкт повинен обирати управлінські рішення, які є оптимальними за заданих умов, і ухвалювати рішення таким чином, щоб обраний варіант (вибране співвідношення витрат і досягнутого результату), давав змогу здійснювати раціональне досягнення поставлених цілей сталого розвитку підприємства.

Системне використання цих принципів дасть змогу створити об'єктивне фундаментальне підґрунтя для формування та розвитку сучасного організаційно-економічного механізму управління нематеріальними активами підприємства сфери послуг, адекватного тенденціям і вимогам зовнішньо- і внутрішньосередовища та стадії розвитку підприємства.

Сьогодні для успішної діяльності підприємств недостатньо використовувати лише матеріальні, трудові та фінансові ресурси, які раніше забезпечували конкурентоспроможність продукції. Сучасний бізнес потребує ключових ресурсів, таких як маркетингові активи, які формують імідж і репутацію підприємства, популяризують бренд, сприяють довгостроковому співробітництву зі стейкхолдерами, розширюють сегменти ринку B2B і

відкривають нові канали комунікації. Зареєстровані авторські права також надають можливості для розвитку інновацій в межах правового поля. Без сумніву, маркетингові активи є основою успіху, впливають на ефективність підприємства та виступають дієвим інструментом для збільшення обсягу продажів і отримання економічних вигод у періоди тактичного і стратегічного розвитку.

9.2 Marketing of services in the conditions of competitive changes in target markets

Modern economic development is characterized by a tendency to develop and expand the service sector. The service sector is extremely important from the point of view of forming the educational and cultural level of the population, as well as from the point of view of influencing the production sphere in terms of increasing the level of satisfaction of social needs.

Modern trends in socio-economic development, characterized by a change in the structure of consumer priorities, will lead to increased competition and a change in target markets. This situation necessitates the use of marketing tools in the process of forming, promoting, providing services, as well as improving the quality of service.

A significant contribution to the study of service marketing problems was made by such foreign scientists as K. Grenroos, F. Kotler, K. Lovelock, O. Lange, R. Malery, P. Normann, T. Hill and other scientists. These scientists formed the definitions of the concepts of "service", "service marketing". Thus, according to the definition of F. Kotler, a service is any activity that one party can offer to another; an intangible action that does not lead to the possession of anything. Its provision may be associated with a material product. F. Kotler also offers the following definition of a service, which is broader: services are objects of sale in the form of actions, benefits or pleasure. Therefore, services are not stored and the client is offered something that does not have a material form [272].

The main features of the service sector include: a high degree of uncertainty of services, the impossibility of comparing two competing offers due to the simultaneous process of production and consumption of the service, the impossibility of storing and transporting the service. Service producers are mainly small and medium-sized enterprises of various profiles. Possessing greater mobility, they have wide opportunities for flexible response to changes in market conditions, have greater

efficiency in local market conditions, which is determined by the specifics of the service provision process.

Modern services marketing is aimed at establishing, maintaining and developing the process of exchange with target groups of consumers to meet their demand and ensure profit growth, as well as to strengthen the position of a service enterprise in a changing competitive environment.

One of the main requirements for marketing activities in the service sector is to determine its target market. For enterprises operating in the service market, one of the most effective principles of segmentation is the territorial principle, since the forms of service provision, demand and operating conditions of service enterprises depend on the characteristics of the territory covered by a specific market.

There are two main types of service markets: compact and dispersed [273]. In a compact market, the scope of activity of service enterprises has a clear spatial characteristic. It can be carried out within the boundaries of a district, city, village and cover their surrounding territory. The product policy in such a market involves the development and provision of services by organizations located within a certain territory. The main task in this case is to study the demand for services that are characteristic of this territory. The process of production and sale of services in a compact market also often depends on the population density of the territory.

In a dispersed market, the process of satisfying demand for services is more complicated. It is characterized by major transport problems, so it is necessary to focus marketing activities on finding specific forms of service provision. The main types of services are on-site services for consumers at certain intervals and in short terms. The range of such services is small, but it allows you to meet the basic needs of the population.

Marketing strategy in the service sector consists of the following main elements (Table 1):

- definition of target market segments;
- development of a clear distinctive advantage and concept of service positioning;

- definition of the company's activity strategy, interconnected with its marketing strategy;
- development of a marketing mix.

Table 1

Directions of marketing strategy in the service sector

Directions	Content of the implementation of the direction
Defining target market segments	Market analysis. Dividing the potential market into segments according to different needs of buyers, their pricing capabilities, assessing the attractiveness of sectors and defining the company's sectors.
Defining a distinct advantage and service positioning concept	Develop a positioning concept that encourages the buyer to use the company's services. Develop a communication plan with consumers.
Defining the company's business strategy and marketing strategy	Minimizing costs through standardization and automation of service. Developing a system for providing services, motivating staff, evaluating performance. Developing customer loyalty programs.
Development of a marketing mix	Development of the "7R" concept in the service sector.

Source: compiled by the authors

The first stage determines the attractiveness of the segment - a function of its size, growth rate, intensity of competition, average profit and compliance with the current or potential capabilities of the company.

The next step is to study the needs of customers and their problems, study competitors in the target market and the quality of their services.

At the second stage, a noticeable advantage is formed. The positioning concept should be based on an understanding of the most important characteristics of services for consumers, such as reliability, fast service, convenience, etc. Next, a plan of communications with consumers is developed in terms of the nature of the services, the service process and measures to stimulate buyers.

At the third stage, the enterprise must develop a strategy of activity that would turn marketing opportunities into high performance of the company.

The first step in this is to achieve a balance between the value of services and costs. Here it is necessary to separate the activity of creating the value of services in the eyes of customers from its additional types that the customer does not see. The second step is to develop a system of service provision that would answer the question: How to control the quality of services and the costs of their provision? It is necessary to establish control indicators, develop a system of incentives and rewards for employees. It is also necessary to determine the planned results regarding the quality of services, costs, productivity, employee loyalty and their morale.

The service delivery system and positioning strategy must be mutually consistent. The quality of services cannot be neglected in order to ensure the continuity of the company's operation or reduce costs. Customers can use the services of other companies.

An important element of the strategy is the organization's personnel. The quality of the service result depends on the extent to which the company's personnel share management plans. Management must know the needs of employees, how they perceive the concept of service, develop an effective system of incentives and remuneration for the company's employees, etc.

Price plays an important psychological and economic role. It is often used as an indicator of quality, since the purchase of a service borders on increased risk. On the other hand, the lack of other information and limited experience of use contribute to the fact that the customer is oriented towards price. The price of both goods and services depends on quality. If, in the opinion of the customer, the quality of the offered services is the highest, he is ready to pay the corresponding price for them. High prices help reduce the load during periods of "peak" demand, low prices stimulate demand during periods of its decline.

The first recognized configuration of marketing elements was developed by E. J. McCarthy, who identified four traditional marketing elements, "product", "price", "place" and "promotion".

The dominant element in services marketing, the human factor, has led to the emergence of the fifth element, “P” (people), i.e., the people working in service organizations to provide services, the system of recruitment, training, motivation and evaluation. The use of these five tools forms the concept of the “5P” marketing mix.

The concept of “7P” in the service sector was proposed by Bernardo H. Booms and Mary J. Bittner:

- product;
- price;
- place;
- promotion;
- people;
- physical environment, physical evidence;
- process [274].

This expansion is justified by such features of the service sector as: simultaneous production and consumption of services, a high level of interaction between the enterprise and the consumer, and a clear character.

R. Lauterborn proved that the “4Ps” of the seller correspond to the “4Cs” of the consumer:

- product-customer needs and wants;
- price-cost to consumer;
- place-convenience;
- promotion-communication.

Therefore, the configuration of service marketing elements that correspond to the consumer's “7Cs” has the following components:

- customer needs;
- commodity;
- cost;
- channel;
- convenience;
- communication;

– cause.

The concept of "7S" of the service marketing complex has formed a new loyal approach to the consumer, taking into account their needs, desires, motives and incentives. A special role in the conditions of competition and changes in target markets is given to the orientation towards the consumer, to his needs, the application of the latest marketing approaches. Today, the emphasis is shifting towards the consumer, taking into account the peculiarities of the service sector and marketing tools, in particular the elements of the service marketing complex.

So, the key element of the marketing strategy is the development of a service marketing complex. To implement the tasks in service marketing in the conditions of competitive changes in target markets, it is necessary to perform the following actions in stages:

1. Analysis of market opportunities of a service enterprise.
2. Analysis of demand for services, forecast of its changes and selection of target markets.
3. Development of a service marketing complex that integrates a set of directions and methods of marketing activity.
4. Implementation of measures that form a service marketing complex.

The basis for the analysis of market opportunities of a service enterprise is the study of its marketing environment.

The marketing environment has two structural components:

- macroenvironment of service marketing;
- microenvironment of service marketing.

The macroenvironment of a service enterprise is formed by elements that are practically not influenced by it. In this case, the service enterprise adapts to these changes and orients its marketing activities to them.

The elements of the macroenvironment include: economic and social conditions, demographic situation, changes in the context of industry 5.0, culture and historical environment, political and legislative stability.

The set of macroenvironmental factors taken into account when developing a

service marketing strategy may be different. It is determined primarily by the functional affiliation of the service enterprise.

Competitors are an important component of the firm's marketing microenvironment, without taking into account and studying which it is impossible to develop an acceptable strategy and tactics for the firm's functioning in the market.

A service enterprise must distinguish between types of client markets, in each of which a contingent of service consumers is formed:

I. The consumer market, which unites individual service consumers.

II. The producer market, in which the consumers of services are various enterprises and organizations that purchase services.

III. The market of intermediate sellers, which includes organizations that purchase services for the purpose of their further resale with a profit for themselves.

IV. The market of institutions, enterprises, organizations, the consumers of whose services are state and non-state enterprises that purchase services for those who need them.

V. International market, which covers foreign consumers of services.

The influence of the management of a service enterprise or marketing service on microenvironmental factors can be direct or indirect, but quite noticeable.

Marketing communication activities in the service sector involve the formation of a certain strategy. High rates of development, an increase in the number of competitors in the market and, as a result, increased competition and the struggle for a potential consumer lead to a shift in emphasis on the communicative sphere.

Crisis processes and competitive challenges have proven the importance of using digital marketing tools in the service sector. Digital marketing has become an important component of information and communication activities and brand strengthening. Thanks to the Internet, the process of interaction with customers is becoming not only faster, but also more personalized, larger and more convenient. Digital technologies have opened up new tools and platforms for communication, analytics, automation and consumer engagement.

The use of modern Internet technologies in marketing makes it possible to use an individual approach to the consumer and make it more effective. Thus, the components of the marketing complex are being individualized in the consumer and industrial markets thanks to modern information technologies.

Search engines facilitate quick consumer access to the information page of the enterprise, provide verification of page positions in the search resource, monitoring and auditing of backlinks.

Social media marketing is the most influential tool for modeling consumer behavior. Thus, Facebook is the main means of communication for people over 30 years old and a priority for foreigners, and Instagram, TikTok – for customers aged 17–25 [275].

Content marketing, namely blogging, forms active communication with potential customers. Messenger marketing through messengers and mobile communicators (Telegram, Viber, WhatsApp) increases customers' attention to services. Digital advertising directs the target audience to the online space. CRM systems ensure the preservation of the history of interactions and the creation of personalized appeals to customers. Thanks to CRM systems, it is possible to segment the customer base according to behavioral criteria, purchase history, preferences, create personalized marketing campaigns, and control the full “life cycle” of the customer.

Thanks to online tools, companies are able to collect detailed information about consumer behavior on websites, in applications, and in social networks. This data is used to form personalized offers, determine the most effective marketing approaches when providing services, adapt content to the interests of a specific target audience, and increase customer satisfaction.

Modern technologies allow you to automate a significant part of communication with customers. Examples of such automation are: chatbots, auto-sales funnels that lead the customer step by step to the purchase, automatic email reminders about abandoned carts or promotions, thank-you messages for the purchase and invitations to re-order.

The presence of customer feedback is a significant advantage of the Internet. Online support, available 24/7, allows you to quickly solve problems, provide advice, accept complaints and wishes. This increases trust in the company and forms a positive brand image.

Such new technologies as cloud computing, artificial intelligence, machine learning, blockchain and big data contribute to automation, increasing the security and efficiency of digital processes. IT analytics helps make strategically informed decisions in the field of improving service delivery and gaining competitive advantages, improving targeting accuracy, and increasing the effectiveness of advertising campaigns through a deeper understanding of consumer preferences.

AI tools, including chatbots with NLP, virtual voice assistants (Siri, Alexa), recommendation systems (like Amazon or Netflix) allow for an individual approach to each client and significantly improve the quality of service.

The use of Internet technologies in the marketing strategy of services provides such tangible benefits as: strengthening consumer loyalty, stimulating repeat purchases through reminders, promotions and personalized offers, creating a positive image of the company through "word of mouth", increasing advertising efficiency through targeting and audience segmentation based on collected data.

The activities of service enterprises are associated with the constant collection and processing of a large amount of information. To accelerate the processes of processing, transmission, and analysis of the received data, it is necessary to implement a marketing information system. The priority of the information system is to activate and build a systematic study of issues of determining an effective marketing strategy, taking into account all the needs of the modern consumer of services [276]. The main goal of forming a marketing information system is to improve the quality of marketing solutions.

The modern consumer expects an individual approach. He is focused on the availability of services at any time, the possibility of choice, and transparency of information. This stimulates business to actively implement digital solutions. Therefore, the influence of marketing on the development of the service sector is very

significant and today it is not just a matter of leadership and creating competitive advantages, but also survival in the market in the conditions of competition in the near future. The service market is more sensitive to changes in market conditions than the product market, which requires service enterprises to more accurately analyze and forecast the level of demand for services and other factors of the market environment. The high level of competition in the service market requires the orientation of the marketing activities of service enterprises on the wishes and requests of consumers for a particular service.

REFERENCES

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS%208_ukr.pdf.
3. Рузмайкіна І. В. Облікова політика як складова загальної стратегії управління підприємством. Економіст. 2010. № 5 (283). С. 36-41.
4. Облікова політика: навч. посіб. / Г.М. Давидов, В.М. Савченко, О.В. Пальчук, та ін.; за заг. ред. Г.М. Давидова. 2-ге вид., перероб. і доп. Кропивницький: ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 362 с.
5. Косташ Т. В. Управлінський аспект облікової політики підприємства. Кримський економічний вісник. Науковий журнал. 2013. №3. С.250-252
6. Кулик В. А. Облікова політика підприємства: набутий досвід та перспективи розвитку : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2014. 373 с.
7. Лепетан І.М., Грішина І.О. Облікова політика як один з інструментів оптимізації управлінського обліку на підприємстві. Молодий вчений. 2019. №11(1). С. 139-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11%281%29__33
8. Нестеренко І., Ковалевська Н. Становлення облікової політики та її вплив на показники звітності підприємств харчової індустрії. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 3. С. 190-197. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.03.190>.
9. Приходько І. П. Облікова політика сучасного підприємства: теоретичні аспекти формування. Економіка та держава. 2013. № 5. С. 73-76.
10. Фоміна О.В. Управлінський облік у торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 468 с.
11. Шевців Л. Ю., Мосолова Ю. О. Облікова політика в управлінні діяльністю підприємств за умов гармонізації обліку та звітності. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 260-269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_3_34
12. Ялигіна, М. С., Осадча Г. Г. Управлінський облік в обліковій політиці підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 15 (3). С. 152-155.
13. Герасимович І. А. Організація облікової політики сучасного підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 49-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_7_11

14. Колесніченко А. С. Податкова політика й облікова політика суб'єкта господарювання: теоретико-аналітичний та регуляторний аспект. Науковий вісник Херс. держ. унів. Сер. : Економічні науки, 34. 137-142.
15. Житний П.Є. Організаційно-методологічні засади формування облікової політики підприємства. Бухгалтерський облік і аудит. 2006. №3. С. 3–10.
16. Приходько І. П., Павлова Г. Є. Основні принципи формування облікової політики. Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. 2013. № 2. С. 177-181 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddau_2013_2_44.
17. Global Management Accounting Principles: Effective management accounting: Improving decisions and building successful organisations. URL: <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/gmap-global-accounting-principles> (дата звернення: 20.08.2023 р.)
18. Ярмолюк О., Вітер С. Оптимізація оподаткування як необхідний інструмент розвитку бізнесу. Роль бухгалтерського обліку, аудиту та податкової політики у розбудові незалежної України на шляху до Європейського Союзу : зб. праць учасників III Міжнар. наук.-практ. конф. (7-8 листоп. 2024 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2024. С. 329-332.
19. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text>.
20. Ярмолюк О.Ф. Роль екологічного обліку у сталому розвитку підприємства. Theoretical Foundations in Economics and Management: collective monograph / Mostova A., etc. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2022. 363 p. Pp. 65-98. DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.3
21. Yin N. Application of AHP-Ansoff Matrix Analysis in Business Diversification: The case of Evergrande Group. MATEC Web of Conferences. 2016. Volume 44, 01006. DOI: <https://doi.org/10.1051/matecconf/20164401006>
22. Kringelum L.B., Holm C.G., Holmgren J., Friis, O., Jensen K.F. Digital transformation: strategy comes first to lay the groundwork. Journal of Business Strategy. 2024. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2023-0199>
23. Ramesh R. S. Competitive Advantage – Creating Sustaining Superior Performance. 2011. № 2(1). С. 63–65. URL: <http://www.i-scholar.in/index.php/AMBER/article/download/130433/118795>
24. Barney J. B., Clark D. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. 2007. URL: <https://www.amazon.com/Resource-Based-Theory-Sustaining-Competitive-Advantage/dp/0199277699>

25. Carmona L. J. D. M. Analyzing the path of Resource-based and Dynamic Capabilities Theories for explaining the differentiated performance of firms. *Revista de Negócios*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2022v27n4p107-125>
26. Resource-advantage theory (pp. 140–152). (2022). Edward Elgar Publishing eBooks. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781839104503.00014>
27. Chereau P., Meschi PX. Defining Strategic Positioning. In: *Strategic Consulting*. Palgrave Macmillan, Cham. 2018. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64422-6_3
28. Bate A. F. Achieving Competitive Advantage through Strategic Positioning: Harvard Business Review Insights. An Overview on Business, Management and Economics Research. 2023. Vol. 4. Pp. 90–101. DOI: <https://doi.org/10.9734/bpi/aobmer/v4/6522C>
29. Baines T., Kay J. M. An integrated process for strategic positioning within the value chain. 2006. URL: <https://research.aston.ac.uk/en/publications/an-integrated-process-for-strategic-positioning-within-the-value->
30. Swain A. K., Rawat P. Digital Transformation in the Era of Industry 4.0: Implications for Business Models and Operations. *Journal of Informatics Education and Research*, 2024. Vol. 4. Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.979>
31. Athreya S., Ramya G., Azhar M. Business Transformation in the Era of Digital Disruption: Potential Challenges and Disruptive Trends. In H. Taherdoost, G. Drazenovic, M. Madanchian, I. Khan, & O. Arshi (Eds.), *Business Transformation in the Era of Digital Disruption* (pp. 1-28). 2025. IGI Global Scientific Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7056-8.ch001>
32. Yaqub M. Z., Alsabban A. Industry-4.0-Enabled Digital Transformation: Prospects, Instruments, Challenges, and Implications for Business Strategies. *Sustainability*. 2023. № 15(11). Pp. 8553. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15118553>
33. Kumar R., Kaur S., Erceg Z., Mirović I. Industry 4.0 and Its Impact on Entrepreneurial Ecosystems: An Examination of Trends and Key Implications. *J. Organ. Technol. Entrep.* 2023. № 1(1). Pp. 12-34. DOI: <https://doi.org/10.56578/jote010102>
34. Sallapalli N. Digital Transformation: Reshaping Industries Through Technology. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*. 2024. Vol. 6, Issue 6. Pp. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.31446>
35. Datta Y. A. Critique of Porter's Cost Leadership and Differentiation Strategies: An Update. *New Innovations in Economics, Business and Management*. 2022. Vol. 9. Pp. 165–181. DOI: <https://doi.org/10.9734/bpi/niebm/v9/2833C>
36. Holt K. *Differentiation Strategy: Winning Customers by Being Different* (1st ed.). Routledge. 2022. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003271703>

37. Alabdulaal H. A., Al Ghassab R., Alkhalawi S. (2018). Flyadeal: A Replicate of Southwest or Continental Lite. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2018. № 8(2). Pp. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000341>
38. Cheng D. Mass Customization Strategy: Synthesizing Overall Cost Leadership and Differentiation. 2009. Pp. 65-67. DOI: <https://doi.org/10.3969/j.issn.1671-9743.2008.10.022>
39. Бреус С. В., Сірук О. М. Цифровізація як інструмент формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови [Електронне видання] : збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ірпінь, 31 травня 2024 р. Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. 628 с. ; PDF-формат ; мережеве видання ; інституційний депозитарій С. 279-281.
40. Сірук О. М. (2024). Концептуальні засади формування стратегії розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифровізації бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. № 22. С. 207-213. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.207>
41. Wang Z. Application of Digital Management Tools in the Construction of Building Projects. *International Journal of Architectural Engineering and Design*. 2024. № 1(1). Pp. 11-17. DOI: <https://doi.org/10.70088/wp2g6593>
42. Achumie G. O., Bakare O. A., Okeke N. I. Innovative financial and operational models for affordable housing: A review of emerging market strategies. 2024. Volume 6, Issue 10. Pp. 2342-2362. DOI: <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i10.1617> ¶
43. Boeing G., Harten J., Sanchez-Moyano R. (2023, June 30). Digitalization of the Housing Search: Homeseekers, Gatekeepers, and Market Legibility. 2023. DOI: <https://doi.org/10.31235/osf.io/643x2>
44. Okprianti R., Emilson N. H., Noviantri S., Saputra D. A., Pangestu M. A., Putri E. A., Anggara V. Development strategies for operating lease in the digital era. *Jilpr Journal Indonesia Law and Policy Review*. 2024. Volume 6, Issue 1. Pp. 154–159. DOI: <https://doi.org/10.56371/jirpl.v6i1.338>
45. Ben-hua X., Xiao-Yang S. Research on the Development of Financial Leasing in Shanghai Free Trade Zone. *Journal of Shanghai Finance University*. 2014. Issue 3. Pp. 24-31. DOI: [10.3969/j.issn.1673-680X.2014.03.003](https://doi.org/10.3969/j.issn.1673-680X.2014.03.003)
46. Tanrivermis H., Ilhan Y., Erol D. Assessment of the Application of Financial Leasing in the Real Estate Sector and the Possibility of Increasing Its Effectiveness in Turkey. In 27th Annual European Real Estate Society Conference. ERES: Conference. Kaiserslautern, Germany, 2021. URL: <https://eres.architexturez.net/doc/oai-eres-id-eres2021-172>

47. Bochkarova M. Stimulating the development of residential development through mortgage lending. *Economics & Education*. 2024. № 9(2). Pp. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2024-2-2>
48. Denysenko M., Breus S., Levchenko O., Prytula Ye., Balymov O. Strategic management: from the digitalization of the construction industry to the development of the housing market under the terms of financial leasing. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. Issue 3 (19). P. 78-90. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-78-90>
49. Denysenko M.P., Breus S.V., Balymov O.S., Prytula Y.M. The rental housing market of Ukraine through the prism of digitization of the construction sector. *Moderní aspekty vědy: XLVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. str. 461. C. 127-136.*
50. Denysenko M., Breus S., Balymov O., Prytula Y. Determinants of Rental Housing Market Growth Amid Construction Sector Digitalization. *Digital Transformation and IT Implementation: Driving Sustainable Development Across Nations: Monograph*, In Z. Zhyvko (Eds.), Scientific Center of Innovative Research. Estonia. 2025. 248 p. pp. 86-107. URL: <https://doi.org/10.36690/DTIT-86-107>
51. Denysenko M., Breus S., Levchenko O., Prytula Ye., Balymov O. Paradigmatic aspects of modern management: the development of the rental housing market in the perspective of the impact on it of the process of digitalization of the construction sector. *Paradigmatic aspects of modern management: the development of the rental housing market in the perspective of the impact on it of the process of digitalization of the construction sector. Structural changes, uncertainty, ways of development of the economy, management and tourism: collective monograph / Zhygalo I., Kopets H. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2024. 323 p. pp. 18-25. URL: <https://isg-konf.com/structural-changes-uncertainty-ways-of-development-of-the-economy-management-and-tourism/>*
52. Denysenko M., Breus S., Balymov O., Prytula Y., Panchenko O. Development of the rental housing market through the prism of digitalization of the construction sector. *Economic and social aspects of business development in cities and countries in general: collective monograph / Bezpalá O., Solohub Y., Kharchenko O. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2025. 588 p. Pp. 30-37. Available at : DOI – 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.1*
53. Denysenko M., Breus S., Prytula Ye., Balymov O. Financial determinants of corporate governance in the context of digital transformation of the construction industry from the perspective of their impact on the real estate market. *Scientific Center of Innovative Research, International Conference on Corporation Management-2025*, <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2025/paper/view/1022>

54. Xing L. Research on industry-financial integration of construction enterprises based on financial sharing. *Accounting and Corporate Management*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.23977/acccm.2024.060402>
55. Qi H. Research on Financialization, Digital Transformation, and Financing Constraints of Construction Enterprises. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.18538>
56. Yu W., Huang H., Zhu K. Enhancing Construction Enterprise Financial Performance through Digital Inclusive Finance: An Insight into Supply Chain Finance. *Sustainability*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151310360>
57. Ametepey S., Aigbavboa C., Addy H., Thwala, W. A Bibliometric Review of the Trends of Construction Digitalization Research in the Past Ten Years. *Buildings*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings14092729>
58. Wang Z., Han Z. Digitalization and supply chain finance risk: Evidence from listed firms in the construction industry. *Finance Research Letters*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106726>
59. Naji K., Gunduz M., Alhenzab F., Al-Hababi H., Al-Qahtani A. A Systematic Review of the Digital Transformation of the Building Construction Industry. *IEEE Access*. 2024. № 12. Pp. 31461-31487. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3365934>
60. Lucchi E. Digital twins for the automation of the heritage construction sector. *Automation in Construction*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2023.105073>
61. Wuni I., Abankwa D., Koc K., Adukpo S., Antwi-Afari M. Critical barriers to the adoption of integrated digital delivery in the construction industry. *Journal of Building Engineering*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2024.108474>
62. Naji K., Gunduz M., Alhenzab F., Al-Hababi H., Al-Qahtani A. A Systematic Review of the Digital Transformation of the Building Construction Industry. *IEEE Access*. 2024. № 12. Pp. 31461-31487. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3365934>
63. Moshood T., Rotimi J., Shahzad W., Bamgbade J. Infrastructure digital twin technology: A new paradigm for future construction industry. *Technology in Society*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102519>
64. Celeste G., Lazoi M., Mangia M., Mangialardi G. Innovating the Construction Life Cycle through BIM/GIS Integration: A Review. *Sustainability*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14020766>
65. Wuni I., Abankwa D., Koc K., Adukpo S., Antwi-Afari M. Critical barriers to the adoption of integrated digital delivery in the construction industry. *Journal of Building Engineering*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2024.108474>
66. FAO AQUASTAT Dissemination System (2025). URL: <https://data.apps.fao.org/aquastat/?lang=en>

67. WISE (2025). URL: <https://water.europa.eu/freshwater/countries/uwwt/france>
68. Juliane Haensch, Yashree Mehta, Bernhard Brümmer. (2024). Purchasing irrigation water: farmers' decision-making and expenditure over time in India. *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.*, Bd. 59, 2024, S. 359 – 363. URL: https://www.gewisola.de/files/Tagungsband_finale_Version.pdf
69. MacDonald, A.M., Bonsor, H.C., Dochartaigh, B.É.Ó. and Taylor, R.G., 2012. Quantitative maps of groundwater resources in Africa. *Environmental Research Letters*, 7(2), p.024009. DOI 10.1088/1748-9326/7/2/024009
70. Gebul, M.A. Trend, Status, and Challenges of Irrigation Development in Ethiopia—A Review. *Sustainability* 2021, 13, 5646. <https://doi.org/10.3390/su13105646>
71. Hua Xie, Ruijie Zeng, and Claudia Ringler (2024). Financial and environmental outlook of groundwater-solar irrigation in sub-saharan Africa. URL: <https://cgspace.cgiar.org/server/api/core/bitstreams/7f406eea-bde8-43e9-9e05-b62b856327e6/content>
72. State Agency of Water Resources of Ukraine. State accounting of water use. URL: <https://www.davr.gov.ua/derzhavnij-oblik-vodokoristuvannya>
73. State Statistics Service of Ukraine. Environment of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
74. Documents & Reports - All Documents. The World Bank. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524074615884/pdf/P1801981319afe091b8b71b33b7a901d4e.pdf?utm_
75. Agro by transport - UKR. Flourish. URL: <https://public.flourish.studio/visualisation/21784343/>
76. Share of GDP from agriculture. Our World in Data. URL: https://ourworldindata.org/grapher/agriculture-share-gdp?tab=chart&time=2018..latest&country=GBR~BRA~NGA~UKR~WB_ECA
77. Видання 2024 року. Інфографічний довідник Агробізнес України. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024/>
78. Finance.UA. У 2023 році агробізнес планує інвестувати в нову техніку на довоєнному рівні (дослідження) – Finance.ua. Новини фінансів України та світу - Finance.ua. URL: https://news.finance.ua/ua/u-2023-roci-ahrobiznes-planuye-investuvaty-v-novu-tehniku-na-dovoyennomu-rivni-doslidzhennya?utm_source=telegram&utm_medium=social&utm_campaign=co_vsv&utm_content=_130623

79. Капітальні інвестиції за видами активів за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin_rik/arh_kin_ved_u.htm
80. Індекс цін на сільськогосподарську продукцію (2013-2023). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/agroprice/>
81. Ринок землі в Україні: середня ціна за 1 га, карта вартості землі по областях, площа проданих земель по тижням. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/open/land>
82. «Цифрове Агро України»: як застосовують новітні технології у сільському господарстві | Пропозиція – Головний журнал з питань агробізнесу. Пропозиція – Головний журнал з питань агробізнесу. URL: <https://propozitsiya.com/articles/tekhnika-ta-obladnannya-inshe/tsyfrove-ahro-ukrayiny-yak-zastosovuyut-novitni-tekhnohohiyi>
83. АгроБон. АгроБон. URL: <https://www.agrobon.space>
84. Використання агродронів в агробізнесі України. Національний університет біоресурсів і природокористування України. URL: <https://nubip.edu.ua/node/147577>
85. Chandler Jr Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise: Beard Books. 1962. 480p.
86. Макаренко Н.О. Організаційно-економічні стратегії сталого розвитку сільськогосподарського виробництва. Економіка і суспільство. 2016. №2. С.124–129.
87. Про кооперацію: Закон України від 10 липня 2003 року N 1087-IV. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/t031087?an=312&ed=2023_01_01 (дата звернення 20.05.2025).
88. Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 515-522.
89. Аранчій В.І., Зоря О.П., Березницький Є.В. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/12_56804.doc.htm (дата звернення 21.05.2025).
90. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. Агросвіт. 2022. № 2. С. 10–17.
91. Урбан О. Сучасні пріоритети фінансування місцевого сталого розвитку. Збірник тез доповідей підготовлених учасниками літнього стажування Сталий Розвиток 2020. Італія, Байя Доміція 2016. С.134-140.

92. Рябоконь В.П., Шпикуляк О.Г., Пехов В.А. Соціальний капітал як інституційна детермінанта розвитку сільських територій та аграрного підприємництва. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2015. №1. С. 82-93.
93. Валентинов В.Л. Теоретичні аспекти розвитку форм господарювання в аграрному секторі: роль соціального капіталу. Науковий вісник НАУ. 2003. № 72. С. 307–311.
94. Осташко Т.О. Ринкова трансформація аграрного сектора. К.: Фенікс, 2004. С. 60-61.
95. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 21.05.2025).
96. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 20.05.2025).
97. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 березня 2012 року № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення 21.05.2025).
98. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України від 21 липня 2020 року № 819-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text> (дата звернення 21.05.2025).
99. Жмайлов В.М. Ринкова система України: стан та перспективи розвитку : монографія / за ред. О.В. Макарюка, В.М. Жмайлова, Ю.І. Данька. Х. : Міськдрук, 2011. 974 с.
100. Морозова Г.С. Економічний механізм сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Дис.канд.ekon.наук. Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва. 2012. 184 с.
101. Нова аграрна політика. Проект Плану відновлення України: Проект Національної ради з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf> (дата звернення 23.09.2023).
102. Прус В., Перспективи реконструкції та сталого розвитку агропродовольчих підприємств України у період повоєнного відновлення. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С.324-326.

103. Best available techniques (BAT) to cut the use and impact of hazardous chemicals (Signal). URL: <https://www.eea.europa.eu/en/european-zero-pollution-dashboards/indicators/best-available-techniques-bat-to-cut-the-use-and-impact-of-hazardous-chemicals> (дата звернення 22.05.2025).
104. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 25.05.2025).
105. Куцик П., Семів С., Куцик В., Полякова Ю., Шевчик Б. Стан, проблеми та пріоритети розвитку аграрної кооперації в Україні в контексті викликів сучасності. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. Том 1 (48). С. 282-297.
106. Бабієнко С. Г. Трансформація кооперативної системи у перехідній економіці. К.: Наукова думка, 2003. С.97.
107. Здоров В., Шелемба В., Верхогляд Т. Завдання стратегічного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери за умов сучасних викликів. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 16-18.
108. Тимошенко М. М. Економічні стратегії сталого розвитку сільських територій. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 31-34.
109. Прокопенко Н. І. Сталий розвиток аграрного сектора економіки: поняття, сутність, умови реалізації. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-115> (дата звернення 19.05.2025).
110. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. Сталий розвиток економіки, 2025. №2 (53), С. 231-236. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-31> (дата звернення 19.05.2025).
111. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство . 2019. № 20. С. 352–358.
112. Земельний кодекс України від 25.10.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>
113. Baliuk, S. A., Kucher, A.V., & Maksymenko, N.V. (2021). Soil resources of Ukraine: state, problems and strategy of sustainable management. *Ukrainian Geographical Journal*, 2: 3–11. URL: <https://doi.org/10.15407/ugz2021.02.003>
114. Borisova, V., Samohkina, I., Rybina, L. & Kobzhev, O. (2019). Formation of the Environmental Insurance System to Improve the Environmental Safety of the State: the Case of Ukraine. *International Journal of Ecology & Development*, 34(1): 127–140. URL: <http://www.ceser.in/ceserp/index.php/ijed/article/view/5988>
115. Brychko, A., Lukash, S., Maslak, N. & Kovalova, O. (2018). Bioeconomy as Innovative Component of the Environmental Management. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(1): 28–33. doi.org/10.14505//jemt.v9.1(25).04

116. Budziak, O., Budziak, V. & Drebot, O. (2023). Determinants of the ‘zero level’ of land pollution by domestic waste. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(3): 77–102. doi.org/10.51599/are.2023.09.03.04
117. Demikhov, O.I., Shipko, A.F., Singh, H.H., Saleh, N., Shklyar, S.P. & Dehtyarova, I.O. (2020). Intersectoral component of the healthcare management system: Regional programs and assessment of the effectiveness of prevention of bronchopulmonary dysplasia. *Azerbaijan Medical Journal*, 2: 88–96.
118. Edward, B., Barbier, E.B. & Burgess, J.C. (2023). Natural Capital, Institutional Quality and SDG Progress in Emerging Market and Developing Economies. *Sustainability*, 15(4): 3055. doi: <https://doi.org/10.3390/su15043055>
119. EU environmental standards for the Ukrainian livestock sector. (2018). Ecoaction. URL: https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/EkoStandartEU_short-s.pdf
120. González-Ruiz, J.D., Botero-Botero, S. & Duque-Grisales, E. (2018). Financial Eco-Innovation as a Mechanism for Fostering the Development of Sustainable Infrastructure Systems. *Sustainability*, 10: 4463. doi:10.3390
121. Kaletnik, G. & Lutkovska, S. 2020. Strategic Priorities of the System Modernization Environmental Safety under Sustainable Development. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 11(5): 1124–1131. doi: 10.14505//jemt.v11.5(45).10
122. Khromushyna, L., Konieva, I., Skrypnyk, Yu. & Shalyhina, I. (2018). Formation of Resource Potential of Agrarian Enterprises on the Principles of Ecological and Economic Security. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(5): 979–986.
123. Krasnoperova, E. (2020). Improving the efficiency of resource potential use is an urgent task of the agro-industrial complex. *E3S Web of Conferences*, 176: 05003. IDSISA. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2020/36/e3sconf_idsisa2020_05003.pdf
124. Malolitneva, V. & Dzhabrailov, R. (2020). Implementation of the Environmental Policy Objectives within the Public Procurement System in the context of the EU-Ukraine Association Agreement. *International Journal of Ecology & Development*, 35(2): 66–77.
125. Moskalenko, A., Ivanov, D., Shyian, N. & Khalep, Yu. (2023). Environmental features of land use formation in the regions of Ukraine. *Agricultural and resource economics: International scientific e-journal*, 9(4): 287–301. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.12>
126. Mulska, O., Vasylytsiv, T., Levytska, O., Osinska, O. & Kuniyska-Iliash, M. (2022). Assessment of environment of an area’s social vulnerability: ecological aspect. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 8(3): 60–80. doi:10.51599/are.2022.08.03.04

127. National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine. Poultry farms in Ukraine should comply with EU standards. (2023). Agravery. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/dialnist-ptahoferm-v-ukraini-mae-vidpovidati-normam-es-naan>
128. Petrunenko, Ia., Pohrishcuk, B., Abramova, M., Vlasenko, Yu. & Halkin, V. (2021). Development of the Agro-Industrial Complex for Improving the Economic Security of the State. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 21(3). URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/16100/Development%20of%20the%20Agro-Industrial%20Complex%20for%20Improving%20the%20Economic%20Security%20of%20the%20State.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
129. Pirozhkov, S.I. & Khvesyk, M.A. (2017). Economic assessment of natural wealth of Ukraine. State Institution 'Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of NAS of Ukraine, 1–396.
130. Plastun, A., Makarenko, I., Grabovska, T., Situmeang, R. & Bashlai, S. (2021). Sustainable development goals in agriculture and responsible investment: a comparative study of the Czech Republic and Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 19(2): 65–76. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.06](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.06)
131. Polyakov, P., Khanin, I., Bilozubenko, V., Korneyev, M. & Shevchenko, G. (2021). Factors of uneven progress of the European Union countries towards a circular economy. Problems and Perspectives in Management, 19(3): 332–344. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.27)
132. Prokopenko, O., Korchevska, L., Shulga, M., Zakharchenko, A., Staverska, T. & Sydorov, Y. (2020). Adaptation of the development of ecological entrepreneurship. International Journal of Scientific and Technology Research, 9(3): 1112–1115.
133. Reynaud, E., Fulconis, F. & Paché, G. (2019). Agro-ecology in action: The environmental oasis projects. Environmental Economics, 10(1): 66–78.
134. Schusser, S. & Bostedt, G. 2019. Green behavioral (in)consistencies: are pro-environmental behaviors in different domains substitutes or complements? Environmental Economics, 10(1): 23–47.
135. Semenda, D. & Semenda, O. (2018). Assessment of ecological and economic efficiency of agricultural lands preservation. Environmental Economics, 9(1): 47–56.
136. Shpak, N., Kulyniak, I., Gvozd, M., Vveinhardt, J. & Horbal, N. (2021). Formulation of development strategies for regional agricultural resource potential: The Ukrainian case. Resources, 10(6): 57. doi: <https://doi.org/10.3390/resources10060057>
137. Shvets, N., Shevtsova, H., Pidorycheva, I., Prokopenko, O. & Maslosh, O. (2023). Sustainable development of agriculture based on the smart specialization approach: cases of the central and eastern European countries. Agricultural and Resource Economics, 9(1): 250–272. doi.org/10.51599/are.2023.09.01.12

138. Skryl, T.V., Osipov, V.S. & Vorozheikina, T.M. (2019). On The Way to Ecological Agriculture: Decision-Making in Agrarian State Policy. *International Journal of Ecology & Development*, 34(4): 26–34.
139. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. (2023). Вимоги іноземних країн. URL: <https://dpss.gov.ua/mizhnarodne-spivrobitnictv/veterinariya-ta-bezpechnist/vimogi-krayin-svitu>
140. Державна служба статистики України. (2022). Сільське господарство України за 2020. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm
141. Державна служба статистики України. (2022). Сільське господарство України за 2021. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm
142. Ulko, Ye. (2022). Organizational and economic basis of management projects of land planning in agribusiness to ensure the sustainable of agroecosystems. *Journal of Innovations and Sustainability*, 6(3): 06. <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.03.06>
143. Про фінансові послуги та фінансові компанії [Електронний ресурс] : закон : [прийнято Верх. Радою 14 грудня 2021 р. : станом на 8 листопада 2024 р.]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>
144. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки [Електронний ресурс] : закон : [прийнято Верх. Радою 23 лютого 2006 р. : станом на 15 листопада 2024 р.]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>
145. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс] : закон : [прийнято Верх. Радою 27 лютого 2022 р. : станом на 19 жовтня 2024 р.]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
146. Про провадження депозитарної і клірингової діяльності та забезпечення здійснення розрахунків за правочинами щодо цінних паперів Національним банком України [Електронний ресурс] : положення : [прийнято Постановою НБУ 21.12.2017 р. №140: станом на 16 вересня 2024 р.]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0140500-17#Text>
147. Про депозитарну систему України [Електронний ресурс] : закон : [прийнято Верх. Радою 06 липня 2012 р. : станом на 15 листопада 2024 р.]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17#Text>
148. Ліцензійні умови провадження професійної діяльності на ринках капіталу - депозитарної діяльності [Електронний ресурс] [Рішення НКЦПФР від 10.02.2022 № 114]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0431-22#Text>.
149. Про діяльність депозитарних установ щодо зберігання активів інституційних інвесторів [Електронний ресурс] : положення : [прийнято Рішенням РКЦПФР 20.06.2013 р. №1106: станом на 30 вересня 2022 р.]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1199-13#n15>

150. Річні звіти НКЦПФР за 2020-2023 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nssmc.gov.ua/about-us/annual-reports/>
151. «Думка», онлайн-медіа (<https://surl.li/kybgcg>).
152. «Гвара медіа», онлайн-медіа (<https://surl.li/ccyqvq>)
153. U-LEAD, офіційний сайт, <https://surl.li/thvztn>
154. Кирчата І.М., Серих Д.С. ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО РОЗРОБКИ МІСЦЕВИХ ПРОГРАМ З ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ ПОСТРАЖДАЛИХ ГРОМАД. Applied, technical and agricultural sciences: introduction of the latest technologies into use: collective monograph / Lemeshev M., Bereziuk O., Sivak R. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2024.p.101-111. Available at : DOI – 10.46299/ISG.2024.MONO.TECH.3
155. Варченко, О., Крисанов, Д., & Варченко, О. (2025). МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ. Сталий розвиток економіки, (1 (52), 473-482. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-68>.
156. Statement by the Secretary-General - on the occasion of the third anniversary of the full-scale invasion of Ukraine (23 February 2025) Available from: <https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2025-02-23/statement-the-secretary-general-the-occasion-of-the-third-anniversary-of-the-full-scale-invasion-of-ukraine>
157. Bratton, P. (2015) Overview of the Diplomatic Landscape. The Journal of International Relations, Peace and Development Studies. Volume 1. Available from: <http://scholarworks.arcadia.edu/agsjournal/vol1/iss1/2>)
158. Global Diplomacy Index. Available from: <https://globaldiplomacyindex.lowyinstitute.org/>
159. The Global Cooperation Barometer 2025 Second Edition Available from: <https://www.weforum.org/publications/the-global-cooperation-barometer-2025/>
160. International Monetary Fund (IMF). (2024). Steady but Slow: Resilience Amid Divergence. Available from: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/04/16/world-economic-outlook-april-2024>.
161. Global Soft Power Index 2024. Available from: <https://brandfinance.com/>
162. Yueh, L. (2020). Economic Diplomacy in the 21st Century: Principles and Challenges". Available from: <https://www.lse.ac.uk/ideas/publications/old-updates/economic-diplomacy-in-the-21st-century-principles-and-challenges>
163. Nali, J. (2020) Morocco's Diplomatic Renaissance: Integrating Convergent Diplomacy into the Global Discourse. Available from: <https://www.diplomacy.edu/resource/moroccos-diplomatic-renaissance-integrating-convergent-diplomacy-into-the-global-discourse/>

164. Goltsova, M., Khodarchenko, A. (2021). The genre differentiation and linguistic peculiarities of english diplomatic discourse. *International journal of philology*, 2, vol. 12, pp. 104-106.
165. Shevchenko, I. (2005). *Discourse as a cognitive-communicative phenomenon: monograph*. Kharkiv: Constanta, 356 p. [in Ukrainian].
166. Pimentel, P. Ch., Panke, L. (2020). Diplomatic discourses: are they an object of Political Communication research? *Intercom – RBCC São Paulo*, 2, vol. 43, pp. 53-70.
167. Baruch, Y. (2021) The dynamics of diplomatic careers: The shift from traditional to contemporary careers. *Human Resource Management*, 61(4) Available from: [tps://www.researchgate.net/publication/355879172_The_dynamics_of_diplomatic_careers_The_shift_from_traditional_to_contemporary_careers](https://www.researchgate.net/publication/355879172_The_dynamics_of_diplomatic_careers_The_shift_from_traditional_to_contemporary_careers)
168. Bokhan, A. (2023) Geospatial strategization of economic diplomacy. *Foreign trade: economics, finance, law*, 3. pp. 14-24.
169. Gavkalova N. Prospects for the development of the agricultural sector of Ukraine in the conditions of post-war recovery. *Management*. 2023. № 2(38). С. 74–84. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.2.6>.
170. Чуб А. В. Ключові пріоритети стратегії розвитку АПК України. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 3(32). С. 41-48. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-3-8>
171. Hrymak O., Stoiko V. Strategies for the restoration of foreign economic activities of the Ukrainian agricultural sector in the conditions of war and post-war recovery. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*. 2024. № 26(104). С. 8-12. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10402>
172. Світлична А. В., Волкова Н. В., Світлична О. А. Потенціал та перспективи розвитку аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 79. С. 211-215. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-35>
173. Чуб А. В. Моніторинг розвитку агропромислового комплексу України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022 р., № 3 (126). С. 53-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-8>.
174. Rudevskа V., Gutsul T., Tesak O., Kyselov O. Investment Attractiveness of Agriculture in Ukraine: Factors and Prospects for the Future. *Futurity Economics&Law*. 2024. № 4(1). С. 22–37. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.03.25.02>
175. Засоба С. М. Поточний стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 402-409. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-48>
176. Оменюк В. Оцінка сучасного стану та перспектив розвитку аграрного сектору України в умовах повоєнного стану. *Збірник наукових праць "Вчені*

записки". 2023. № 33(4). С. 109-120.
http://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.09.061.067

177. Тетью А. П. Інвестиційні пріоритети для агропромислових підприємств у процесі відновлення України. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 6 (76). С. 107-116. DOI: 10.15276/ETR.06.2024.11. DOI: 10.5281/zenodo.14549834

178. Господарик Д., Помилуйко С. Управління розвитком аграрних підприємств: виклики післявоєнної відбудови та глобалізації. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 360-371. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.360>

179. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Волкова М. В., Швед А. Б. Теоретико-методичні аспекти управління стратегічним розвитком промислових підприємств України. Проблеми економіки. 2022. № 4 (54). С. 163-170. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-163-170>

180. Кононенко, Л. Стратегія розвитку агропромислового комплексу України: сучасний стан та напрями оптимізації. Економічний простір. 2022. № 182. С. 79-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-11>

181. Yankovoi R. Innovative development of domestic business: a new vector of ukraine's foreign economic strategy. DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2023-1-9>

182. Shestakovska T. L., Kushnir S. O. Механізм розвитку інноваційного потенціалу аграрного сектору України в контексті забезпечення його економічної безпеки. 2019. № 4. С. 89–97. DOI: <https://doi.org/10.32886/INSTZAK.2019.04.09>

183. Dorosh–Kizym M., Dadak O., Gachek T. Prospects of development of agroindustrial complex of Ukraine under conditions of European integration. Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences. 2017. № 19(76). С. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.15421/nvlvet7610>

184. Korovii Ya. V. Інноваційні трансформації в агропромисловому секторі у контексті викликів глобального сталого розвитку. 2021. DOI: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/9762>

185. Яценко О. М., Завадська Ю. С., Лиськова Л. М. Геостратегічне вікно можливостей інноваційно-інвестиційної модернізації України: інституціональне регулювання та організаційно-економічні механізми розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 179–188. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-30>

186. Бреус С. В., Дудник О. В. Роль та значення інновацій у формуванні стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2431/2351>

187. Breus S., Denysenko M., Dudnyk O. Competitiveness of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine as an important prerequisite for increasing the level of economic development of the state. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 37-42. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3844/3879>
188. Бреус С.В., Дудник О.В. Напрями розвитку аграрного сектору економіки України. Питання відбудови економіки України в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 07 листопада 2024 р. / Редкол.: О.І. Тимошенко та ін. Київ: Видавництво Європейського університету, 2024. С. 57-59.
189. Бреус С. В., Дудник О. В. Розвиток агробізнесу у контексті забезпечення економічної безпеки. Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. / заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. Кропивницький: РВВ ЦДУ ім. Володимира Винниченка, 2025. Ч. II. С. 16-18.
190. Verkhovna Rada Ukrainy (1996). Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254#Text>.
191. Land Code of Ukraine: Adopted 25.10.2001 № 2768-III // Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine. – 2002. – № 3 – 4. – Art. 27.
192. Teilor F. (1991) Pryntsypy nauchnoho menedzhmenta: monohrafiya [Principles of scientific management]. Moscow: Kontrolynh.
193. Keins Dzh. (2012) Obshchaia teoriya zaniatosty, protsenta y deneh [General theory of employment, interest and money]. Moscow: Helyos ARV.
194. Ouen R. (1950) Selected works [General theory of employment, interest and money]. Moscow: Yzd-vo AN SSSR.
195. Ricardo D. (1971). On the Principles of Political Economy and Taxation. 1-st edition, 1817. Harmondsworth: Penguin reprint [R. M. Hartwell, editor].
196. Smyt A. (2007) Yssledovanye o pryrode y prychynakh bohatstva narodov [A study of the nature and causes of the wealth of peoples]. Moscow: Eksmo.
197. Faiol A. (1991) Obshchee y promushlennoe upravlenye [General and industrial management]. Moscow.
198. Verveiko A.P. (2001) Problemy formuvannia zemlekorystuvan pry riznykh formakh vlasnosti na zemliu [Problems of land use formation with different forms of land ownership]. Problemy efektyvnogo funktsionuvannia APK v umovakh novykh form vlasnosti ta hospodariuvannia: monohrafiia [Problems of effective functioning of agro-industrial complex in the conditions of new forms of ownership and management: monograph]. Kyiv, pp. 119 – 122.
199. Horokhov H.Y. (1984) Osobennosti sovremennoho zemleustroistva y eho znachenye dlia osushchestvleniya Prodovolstvennoi prohammy y razvytyia selskoho

khoziaistva [Features of modern land management and its importance for the implementation of the Food Program and agricultural development]. Kharkiv.

200. Horlachuk V.V., Viun V.H., Sokhnych A.Ya. (2002) Upravlinnia zemelnymy resursamy [Land resources management]. Mykolaiv: Vyd-vo MF NaUKMA.

201. Horlachuk V.V., V`yun V.H., Peschanska I.M., Sokhnych A.Ya. (2006) Upravlinnia zemelnymy resursamy [Land resources management]. Lviv: «Mahnoliia plius».

202. Tretiak A.M., Dorosh O.S. (2008) Upravlinnia zemelnymy resursamy [Land resources management]. Kyiv: TOV «Avhust Treid».

203. Martyn A. (2008) Upravlinnia zemelnymy resursamy: priorytetni zavdannia na suchasnomu etapi reform [Land management: priority tasks at the current stage of reforms]. Messenger of Land Organization, vol. 9, pp. 30 – 36.

204. Dobriak D.S., Kanash O.P., Rozumnyi I.A. (2001) Klasyfikatsiia ta ekolohobezpechne vykorystannia silskohospodarskykh zemel [Classification and environmentally friendly use of agricultural land]. Kyiv.

205. Kanash O. (2007) Skhema-karta pryrodno-silskohospodarskoho raionuvannia terytorii Ukrainy – prezentovana! Detalizuiut yii zemlevporiadnyky nyzovykh struktur [The scheme-map of natural-agricultural zoning of the territory of Ukraine is presented! It is detailed by land managers of grassroots structures]. Messenger of Land Organization, vol. 1, pp. 30 – 31.

206. Dobriak D.S., Kanash O.P., Osypchuk S.O. (2004) Metodychni rekomendatsii shchodo zdiisnennia pryrodno-silskohospodarskoho raionuvannia (zonuvannia) zemel Ukrainy [Methodical recommendations for the implementation of natural-agricultural zoning (zoning) of lands of Ukraine] Messenger of Land Organization, vol. 4, pp. 46 (56).

207. Dorosh O.S., Isachenko N.V., Martyn A.H., Osypchuk S.O., Loik H.K. (2011) Teoretychni zasady zonuvannia zemel v Ukraini: monohrafiia [Theoretical principles of land zoning in Ukraine: monograph]. Kyiv: MVTs «Medinform».

208. Nosko B.S., Derevianko R.H., Chepkov B.M. (1985) Nauchno-metodycheskye osnovy pryrodno-selskokhoziaistvennoho raionyrovanyia Ukraynskoï SSSR [Scientific and methodological bases of natural-agricultural zoning of the Ukrainian USSR]. Agrochemistry and soil science, . vol. 48, pp. 3 – 8.

209. O.I. Zdorovtsov, L.I. Kasianov, V.I. Matsybora, V.Y. Shyian (1993) Ekonomika silskoho hospodarstva [Agricultural economics] Kyiv: Vyd-vo USHA.

210. Larsson G. (2000). Land Development by Participation. Stockholm: KTH.

211. Osypchuk S. (2009). Zonuvannja zemelj: teoretyko-metodologichni pidkhody z oghljadu jevropejskoji ta vitchyznjanoji praktyky [Zoning of Land: Theoretical and Methodological Approaches in View of European and Local Practices]. Messenger of Land Organization, vol 11, pp. 18 – 25.

212. Verkhovna Rada Ukrainy (2021). Pro zonuvannia zemel [About land zoning]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua>.
213. Verkhovna Rada Ukrainy (2011). Pro Derzhavnyi zemelnyi kadastr [About the State Land Cadastre]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17>.
214. Verkhovna Rada Ukrainy (2002). Pro heneralnu skhemu planuvannia terytorii Ukrainy [About the general scheme of planning of the territory of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3059-3>.
215. Zbarskiy V.K., Macybora V.I., Chaliy A.A. (2009) Ekonomika sil'skoho hospodarstva [Agricultural economics]. Kyiv: Karavela. (in Ukrainian)
216. Hudz V.P., Prymak I.D., Budonnyi Yu.V., Tanchyk S.P. (2010) Zemlerobstvo [Agriculture] Kyiv: Tsentr uchb. l-ry.
217. Bredikhin O. (2012) Ekonomichni problemy okhorony zemel na nynishnomu etapi rozvytku zemelnykh vidnosyn [Economic problems of land protection at the current stage of development of land relations] Messenger of Land Organization, vol 8, pp. 13 (18).
218. Dokuchaev V.V. (1951) Nashy stepy prezhde y teper [Our steppes before and now]. Moscow: Yzd-vo AN SSSR.
219. Kozlov N.V., Palapa N.V. (1997) Sovremennye prychyny dehradatsyy y ahroekolohicheskoe sostoianye pakhotnykh zemel Ukrainy [Modern causes of degradation and agroecological condition of arable lands of Ukraine]. Modern problems of land protection. vol 1, pp. 86 (88).
220. Bavrovska N.M., Martyn A.H. (2012) Ekoloho-ekonomichne obgruntuvannia ratsionalnoho zemlekorystuvannia terytorialnykh sotsialno-prirodnykh kompleksiv rehionu : monohrafiia [Ecological and economic substantiation of rational land use of territorial social and natural complexes of the region: monograph]. Kyiv: MVTs «Medinform».
221. Sozinov O.O. (1998) Suchasni dehradatsiini protsesy, ekoloho-ahronomichni stan ta otsinka prydatnosti sil'skohospodarskykh zemel dlia stvorennia ekolohichno chystykh syrovynnykh zon i hospodarstv [Modern degradation processes, ecological and agronomic condition and assessment of the suitability of agricultural lands for the creation of ecologically clean raw material zones and farms]. Agroecology and biotechnology. vol 2, pp. 54 – 65.
222. Ryborski I., Hoike E. (1988) Vplyv skladu uhid na ekolohichnu stabilnist terytorii [The impact of land composition on the ecological stability of the territory]. Tatranska Lomnitsa.
223. Biallovych Yu.P. Normatyvy optymalnoi lesystosty ravnynnoi chasty USSR [Standards of optimal forest cover of the plain part of the USSR]. Forestry and agroforestry. vol 28, pp. 54 – 65.

224. Zahalna kharakterystyka lisiv Ukrainy [General characteristics of forests of Ukraine]. Retrieved from: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini>
225. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2018. – 224 с.
226. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. – Київ: НТУУ «КПІ», 2014. – 248 с.
227. Гудзь О.Є., Коваль І.М. Креативний менеджмент підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2020. – № 4.-С. 4-7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2020_4_3.
228. Мосійчук І. В. Креативний менеджмент сучасного бізнесу / І. В. Мосійчук. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2019. - Вип. 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2019_1_7.
229. Пащенко О.П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 16. С. 406-410.
230. Гоулман Д. Емоційний інтелект / Деніел Гоулман; пер. з англ. С.-Л. Гумецької. — Харків: Віват, 2020. — 512 с
231. Десятов Т., Дерев'янко Д., & Балаба М. (2024). Роль креативного менеджменту в розвитку інноваційних проєктів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 40-45. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-6>
232. Boyatzis, R. E. (2008). Leadership development from a complexity perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 298–313.
233. Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston: Harvard Business School Press.
234. Соловйов І.О., Шашкова Н.І. Креативний менеджмент як домінантна складова економіки творчості // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2020. – № 40.
235. Томах В., Кривова С., Еатон Г. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства // Економіка та суспільство. – 2023. – № 54.
236. Василик Н.М. Креативний менеджмент в організації: впровадження та розвиток // Матеріали конференції «Економіка та управління». – 2019.
237. Алексеева, О. В., Мазур, К. В., & Цицюрський, Д. М. (2024). Роль креативного менеджменту в управлінні талантами організації. Проблеми

сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (14).
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-14>

238. Ровенська, В., Смирнова, І., & Латишева, О. (2023). Роль комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проєктів в контексті «Performance Management». Економіка та суспільство, (49).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-10>

239. Кривов'язюк І.В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно аналітичний підхід: [монографія]. Луцьк: ЛНТУ, 2012. 392 с.

240. Теорія прийняття рішень: Підручник / М.П. Бутко, В.П. Мащенко та ін. К.: «Центр учбової літератури». 2015. 360 с.

241. Заїка С.О. Управлінська діагностика: курс лекцій. Харків: ДБТУ [б. в.], 2023. 270 с.

242. Гребінник І.В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах. Навч. посібник. К.: Техніка. 2004. 250 с.

243. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. Актуальні проблеми психології. Зб.наук.праць. Інститут психології імені Г.С. Костенка НАПН України. К.: АСК, 2011. Т.1. Вип. 30. С. 168-174. URL: <https://surli.cc/wzxtbv>

244. Литвин З.Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. Т. 21, № 2. С. 152—156. URL: <https://surl.li/sjeutj>

245. Назаренко О.А., Безверхнюк Т.М. Прийняття публічно-управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику. Публічне управління і адміністрування. 2023. № 38. С. 119-124. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/38-2023/21.pdf>

246. Лук'янова В.В. Діагностика функціонування економічних систем з урахуванням фактору ризику. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. Вип. 1 (44). С. 239—245.

247. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Соціально-економічна діагностика діяльності рішень підприємства в умовах глобалізації: сутність, види, принципи здійснення. Логістика. Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". 2010. № 690. С. 623—628.

248. Овдіюк О. М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. Ефективна економіка. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7220> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.34

249. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація і процес прийняття. Вісник НУ «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні». 2007. № 605. С. 20-24. URL: https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf

250. Воронов О. І. Методика діагностування соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах [навч.-метод. посіб.] К. : НАДУ, 2017. 271 с.
251. Бондаренко Н.О. Соціальна діагностика в технологіях соціальної роботи. Підручник для студентів напряму «Соціальна робота». К. : НУБіП. 2021. 240 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1241157/mod_resource/content/2pdf
252. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015р. № 389-VIII. Дата оновлення: 08.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
253. Соціальна ефективність державного управління. Вікіпедія. URL: <https://surl.li/ckfpms>
254. Діагностика соціальна. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-24449#:~:text=>
255. Соціальна діагностика. Вікіпедія. URL: <https://surl.li/iqtlmq>
256. Мороз Л.І. Креативність як складовий чинник поведінки сучасного працівника / Л.І. Мороз. Колективна монографія «» [Collective Monograph: Innovative scientific researches: European development trends and regional aspect]. Edition – Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 2020. – PP. 135-151, (332 p.)
257. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, С.В.Князь, І.В.Литвин, Д.К.Зінкевич. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. - 124 с.
258. Буковинська М.П. Креативність персоналу як необхідна якість формування соціального капіталу/М.П.Буковинська, О.Л.Нечаєв //Наукові праці Національного університету харчових технологій. - К.: НУХТ. - 2013. - № 51. - С.122-128.
259. Шешлюк О.С. Стратегічний розвиток креативності персоналу в контексті інноваційних змін на підприємстві. Економіка та суспільство. Київський національний університет харчових технологій. eISSN: 2524-0072/ Вип. № 64 / 2024/ - Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4400/>
260. Мороз Л.І., Курачицький Д.В. Socio-statistical assessment of the creative potential of the employee of the enterprise [Соціо-статистична оцінка творчого потенціалу працівника підприємства], Collective monograph «Intellectuelles Kapital - die Grundlage fur innovative Entwicklung» («Intellectual capital is the foundation of innovative development» - German publishing house, Karlsruhe, November 2020.
261. Мороз Л.І. Рефлексивно-психологічні аспекти управління підприємством [Reflexively-psychological aspects of enterprise management] / Колективна монографія «Провідні тенденції сучасного розвитку психології та педагогіки в

- європейських державах» [Collective Monograph: Advanced trends of the modern development of psychology and pedagogy in European countries]. North University Centre of Baia Mare (Rumania). Edition – Riga: Izdevnieciba “Baltija Publishing”, 2019. – PP. 290-306 (387 p.)
262. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: Навч. посіб. / А.Г. Охріменко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 130 с.
263. Ведерніков М.Д. Нормування праці: [навч. посібник] / М.Д. Ведерніков, О.О. Чернушкіна. – Львів: «Новий світ-2000», 2011. – 372 с.
264. Бурліцька О. П. Шоломейчук С. А. Особистий гудвіл підприємця як нематеріальний актив в системі маркетингу // Topical aspects of modern scientific research. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Tokyo, Japan. 2024. Pp. 458-462. URL: <https://sci-conf.com.ua/viii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-topical-aspects-of-modern-scientific-research-18-20-04-2024-tokio-yaponiya-arhiv/>.
265. Красовська О. Ю. Класифікація маркетингових активів підприємства. Агросвіт. 2017. № 24. С. 66–71.
266. Пономаренко Р. Маркетингові активи у міжнародній діяльності. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. № 4. С. 75–92.
267. Шоломейчук Сергій, Бурліцька Оксана. Економічна сутність маркетингових активів в системі управління підприємствами/ [Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів]: монографія / за ред. к.е.н., доц. Б. А. Оксентюк.- Тернопіль: «Бескиди», 2024.- 171 с.]. С. 157-167.
268. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. The role of information technologies in the management of enterprise marketing // Development of world economy, marketing and management in modern conditions: collective monograph / Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z. – etc. – International Science Group. – Boston: Primedia eLaunch, 2023. 226 p. - P. 145-154. URL: <https://isg-konf.com/development-of-world-economy-marketing-and-management-in-modern-conditions/>.
269. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. The main types of marketing assets in modern business in the implementation of innovation and investment activities // Structural changes, uncertainty, ways of development of the economy, management and tourism / Zhygalo I., Kopets H. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2024. 323 p., P. 225-234. URL: <https://isg-konf.com/structural-changes-uncertainty-ways-of-development-of-the-economy-management-and-tourism/>
270. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. Researching innovative sales technologies and determining the degree their suitability for use domestic enterprises// Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective monograph / Andrushchak I. – etc. – International Science Group. – Boston:

Primedia eLaunch, 2024. 733 p. P. 579-589. URL: <https://isg-konf.com/economy-finance-management-world-problems-and-development-prospects/>.

271. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. The main types of marketing assets in modern business in the implementation of innovation and investment activities // Structural changes, uncertainty, ways of development of the economy, management and tourism / Zhygalo I., Kopets H. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2024. 323 p., P. 225-234. URL: <https://isg-konf.com/structural-changes-uncertainty-ways-of-development-of-the-economy-management-and-tourism/>.

272. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. USA: John Wiley & Sons, 2021. 224 p.

273. Ryabova T. A. Peculiarities of marketing in the service sector / T. A. Ryabova, I. B. Ryabov // Priazovsky economic bulletin. – 2018. – Issue 3 (08). – P. 78-81.

274. Danylyuk T. Marketing in the service sector. Economic magazine of the Volyn National University named after Lesia Ukrainka. Section V. Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. No. 2. 2021. P. 128-136.

275. Bosovska M., Bovsh L., Okhrimenko A. Cyfrova transformacija tehnologij marketingu. Scientia Fructuosa. 2022. No. 4. P. 52-71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)

276. Kompanets K. A. Implementation of marketing information system in the activities of service enterprises / K. A. Kompanets // Economic analysis: collection of scientific works. 2018. – Vol. 28. – No. 1. – P. 231-235.