НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ і ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОРАДНИЦТВА

ЗБІРНИК ТЕЗ

МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В АГРАРНОМУ ТА СІЛЬСЬКОМУ РОЗВИТКУ У ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

19 травня 2026 р.
м. Київ

УДК 005.591.6:631.1:339.923:061.1ЄС

JEL Classification: O13, O31, O33 , F02, H10, M10, D79

Рекомендовано до друку рішенням вченої ради ННІ неперервної освіти Національного університету біоресурсів і природокористування України (протокол №7 від 21 травня 2026 р.).

В 54 Управління інноваціями в аграрному та сільському розвитку у євроінтеграційних процесах: Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ., 19 травня 2026 р.) К.: НУБіП України, 2026. 128 с.

Редакційна колегія та організаційний комітет висловлюють щиру вдячність всім учасникам за активну роботу під час організації та проведення міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваціями в аграрному та сільському розвитку у євроінтеграційних процесах»

Матеріали подано в авторській редакції без змін. Відповідальність за зміст досліджень, достовірність наведених даних, первинність джерел та якість цитування покладається на авторів. Усі права на публікації належать їхнім авторам; передрук або поширення матеріалів збірника дозволено лише за письмовою згодою авторів.

Керівники здобувачів вищої освіти всіх рівнів (бакалаврського, магістерського та освітньо-наукового) всебічно сприяли створенню й розширенню індивідуального наукового простору майбутніх фахівців.

© Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2026 © *Автори, 2026*

ЗМІСТ

Секція 1. Управління інноваціями: стратегічні перспективи у Євроінтеграційних процесах

KARL DANIEL KLEE	ФОРМУЛА ЕМЕРДЖЕНТНОСТІ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЯК ДІАГНОСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В АГРАРНІЙ ОСВІТІ ТА СІЛЬСЬКОМУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	5-7
Андіс КУРСІТІС	ЄВРОПЕЙСЬКА СИСТЕМА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ЗНАНЬ ТА ІННОВАЦІЙ (AKIS): ПРАКТИЧНІ УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	8-10
Роман КОРІНЕЦЬ	ІННОВАЦІЇ ТА ДОРАДНИЦТВО: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	10-12
Катерина КРИКУНЕНКО	ПІДГОТОВКА КОНСУЛЬТАНТІВ НОВОЇ ФОРМАЦІЇ – AKIS-ФАСИЛІТАТОРІВ ЯК УМОВА ПЕРЕХОДУ ВІД ФУНДАМЕНТУ ДО ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ AKIS В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	13-15
Сергій ВОЛОДІН, Микола ЗІКРАНЕЦЬ	МАРКЕТИНГ ФАСТПЛАНТ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРОБНИЦТВА НІШЕВИХ КУЛЬТУР	16-18
Ольга ВИТВИЦЬКА	ДОСВІД КРАЇН ЦЕНТРАЛЬНОЇ ТА СХІДНОЇ ЄВРОПИ У ВПРОВАДЖЕННІ АГРАРНИХ ІННОВАЦІЙ	19-20
Robertas KERSYS, Petro PERERVA	INNOVATIVE TRANSPORT SOLUTIONS FOR AGRICULTURAL LOGISTICS	21-24
Viktor KNIAZ, Tetiana KOBIELIEVA	ADAPTATION OF AGRIBUSINESS MANAGEMENT MODELS TO THE REQUIREMENTS OF THE EUROPEAN GREEN DEAL	24- 28
Szabolcs NAGY, Tetiana KOBIELIEVA	INNOVATIVE MODELS OF AGRICULTURAL MANAGEMENT: ADAPTATION OF EUROPEAN PRACTICES TO UKRAINIAN REALITIES	28-31
Olga PROKOPENKO, Petro PERERVA	ECONOMIC EFFICIENCY OF IMPLEMENTING SMART FARMS IN THE TRADITIONAL AGRICULTURAL SECTOR	32-35
Mariann VERES SOMOSI, Petro PERERVA	SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL TERRITORIES: INNOVATIVE STRATEGIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	35- 38
Людмила ШАНАЄВА-ЦИМБАЛ	INNOVATIVE ENVIRONMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS	39-40
Оксана СИМАНЮК	ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ	41-43
Ореста БОДНАР	УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙ У СІЛЬСЬКОМУ РОЗВИТКУ	44-46
Володимир ГАБОР	ОПТИМІЗАЦІЯ ПОРОГУ РЕЄСТРАЦІЇ ПЛАТНИКОМ ПДВ ДЛЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ	46-49
Оксана ЗІНИЧ	ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ АГРАРНИХ ІННОВАЦІЙ	50-53
Ірина СТЕМКОВСЬКА	ПРОЗОРІСТЬ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ	53-55
Єлизавета ВИДРЯ	ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ РОЗВИТКОМ	55-58
Дмитро НЕСТЕРОВ	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНИХ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ СЕРВІСІВ	59-62
Артем КІТ	СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД	62-64

Андрій КОЗОПАС	ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	65-67
Олексій СОТНІКОВ	ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	68-69
Дмитро БУРГУН	УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	70-72
Володимир БОНДАРЕНКО	ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	73-74
Секція 2. Публічне управління інноваціями в аграрному та сільському розвитку		
Сергій ЗАМІДРА	LEADER ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	75-77
Анна ДЕРГАЧ	АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ: AGILE У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	78-80
Валерія ДАЦЕНКО	ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ МАТЕРИНСТВА ТА РЕПРОДУКТИВНОГО ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ	80-82
Богдана ОЛЕКСЕНКО	ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ГРОМАДИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ЯК ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПРИСКОРЮЄ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	82-85
Андрій ГОРЕНСЬКИЙ	ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ГРОМАД	86-88
Аліна БАСМАНОВА	АНТИКОРУПЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ В АГРОУПРАВЛІННІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ У 2024-2026 РОКАХ	89-93
Олександр КНИШ	РОЗКРИТТЯ ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ РІЗНОРІВНЕВИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ	93-95
Олександр МАТВІЄНКО	УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ГРОМАДАХ: СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ У ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ	95-97
Лілія ПІТЕРА	ПЛЕМІННА СПРАВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ КЛІМАТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТВАРИННИЦТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	97-99
Вікторія ТЕРЬОШИНА	РОЗВИТОК ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	99-101
Ростислав ЗАМРІЙ	ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В ГРОМАДАХ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	101-103
Сергій ДОВГАЛЬ	МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН	104-107
Віталій ТЕМНИЙ	ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ УПРАВЛІННЯ ЦИВІЛЬНИМ ЗАХИСТОМ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	108-110
Данило ШКУРКІН	МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ РЕГІОНІВ	110-113
Софія БЕРЕЗЮК	ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ, СТІЙКІСТЬ	113-115
Тетяна БОРІДЧЕНКО	КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	116-117
Юрій МУДРИК	СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	117-119
Arturas KERSYS, Petro PERERVA	INNOVATIVE LOGISTICS SOLUTIONS: INTEGRATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES INTO EUROPEAN SUPPLY CHAINS	119-123
Tamas BAKO, Petro PERERVA	SOCIAL INNOVATIONS: DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL AND EDUCATION IN RURAL COMMUNITIES	123-126

Секція 1. Управління інноваціями: стратегічні перспективи у Євроінтеграційних процесах

УДК 338.43:001.895:378

KARL DANIEL KLEE, CEO,
Тренер викладачів і майстер-тренерів (Німеччина)

ФОРМУЛА ЕМЕРДЖЕНТНОСТІ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЯК ДІАГНОСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В АГРАРНІЙ ОСВІТІ ТА СІЛЬСЬКОМУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Євроінтеграційні процеси та повоєнна відбудова ставлять перед аграрним сектором України завдання формування власної відтворюваної продуктивної спроможності, а не лише нарощування інфраструктури, тренінгів та сертифікатів. Україна одночасно перебуває під багаторівневим тиском: війна й відбудова, демографічні втрати та міграція, фіскальні обмеження, дефіцит кваліфікованих кадрів, інституційна шляхова залежність, висока залежність від донорського фінансування й потреба синхронної модернізації. За таких умов критично важливим є питання не «як оновити навчальні плани», а «як в умовах надзвичайного тиску виникає відтворювана національна спроможність до дії».

Світовий досвід засвідчує парадокс: численні країни отримали масштабні освітні інвестиції, проте так і не сформували самопідтримних систем компетентностей. Освітні системи здатні оптимізувати символічну активність (оновлені програми, проведені тренінги, досягнуті KPI, зростання частки сертифікації), системно перешкоджаючи при цьому реальній емерджентності компетентностей.

Метою дослідження є обґрунтування застосовності Формули емерджентності компетентностей (Competence Emergence Formula, CEF by Klee) як діагностичного інструменту управління інноваціями в аграрній освіті та сільському розвитку України в контексті європейської інтеграції, а також апробувати її на прикладі вітчизняної системи аграрної освіти.

Концепція CEF, запропонована К. Д. Кле (K. D. Klee), розрізняє два рівні аналізу компетентності – мікрорівень її формування та макрорівень структурних обмежень системи.

Формула емерджентності (мікрорівень):

$$C = \varphi \times K \times A \times SR, \qquad (1)$$

де C – реальна операційна спроможність (емерджентність компетентності); φ – умови емерджентності (реальність, наслідковість, невизначеність, відповідальність, продуктивний контекст); K – знання; A – дія в реальних умовах; SR – самостійність і здатність нести відповідальність.

Зв'язок між чинниками є мультиплікативним, а не адитивним: відсутність хоча б одного чинника (реальної дії, відповідальності або умов реальності) обнуляє результат, незважаючи на наявність знань. Високий л рівень знань за нульової відповідальності дає лише символічне навчання.

Таблиця 1.

Мультиплікативна логіка формування компетентності

K (знання)	**A (дія)**	**SR (самостійність)**	**Результат**
10	10	10	Компетентність виникає
10	0	10	0 (символічне навчання)
10	10	0	0(відсутність спроможності)

Формула обмежень (макрорівень):

C(S) = min(I, K, A, SR, T, O, AS), ***(2)***

де C(S) – фактична компетентнісна продуктивність системи; I – інтенційність (мотивація, відповідальність, культура праці); K – знання; A – дія; SR – самостійність; T – технології; O – організація (ланцюги постачання, кооперація, менеджмент); AS – достовірне оцінювання в реальних умовах.

Цей рівень підпорядкований логіці мінімуму (за аналогією із законом мінімуму Лібіха): найслабший функціональний компонент обмежує спроможність усієї системи. Наявність кваліфікованих викладачів, сучасних програм і лабораторій не гарантує результату, якщо оцінювання відірване від реальності або відсутня інтеграція з виробництвом – тоді система продукує символічну активність замість реальної компетентності.

Застосування макроформули до системи аграрної освіти (НУБіП) виявляє характерний профіль: висока забезпеченість знаннями (K), наявні технології (T) та організаційні структури (O, міжнародна співпраця, участь у програмах Horizon Europe). Водночас критичними обмежувачами виступають чинники A та SR: міра реальної продуктивної відповідальності здобувачів, доступ до реальних виробничих процесів, ланцюгів постачання та наслідків ухвалених рішень, а також здатність випускників діяти самостійно й долати кризи без постійної донорсько-експертної залежності.

Системи зазнають невдач переважно не через брак ресурсів, а через невідповідність обмежень, дефіцит відповідальності, відірваність систем оцінювання, символічну активність і брак продуктивної реальності.

На відміну від конвенційної логіки реформ, що фіксує оновлення програм, навчання викладачів і досягнення показників, CEF як метарамка ставить ключове питання: чи здатні люди діяти самостійно в реальних умовах? Інструмент вимагає доказів емерджентності, а не доказів активності. При цьому CEF не є ані атакою, ані ідеологією, ані антидонорською риторикою – це діагностичний інструмент забезпечення довгострокової національної та інституційної самоспроможності.

Висновки:

1. Competence Emergence Formula, CEF by Klee є придатним діагностичним інструментом для оцінювання реальної спроможності аграрних освітніх та виробничих систем, доповнюючи традиційні підходи, орієнтовані на ресурси й показники.
2. В управлінні аграрними інноваціями доцільно переорієнтувати критерії успішності з показників активності (символічних результатів) на докази емерджентності реальної компетентності.
3. Пріоритетними напрямами для української аграрної освіти у євроінтеграційному контексті є посилення чинників A (реальна продуктивна дія) та SR (самостійність), а також узгодження систем оцінювання з реальними виробничими умовами через інтеграцію з бізнесом, кооперативами та ланцюгами доданої вартості.
4. Формування відтворюваної продуктивної компетентності є передумовою сталої національної самоспроможності та успішної інтеграції аграрного сектору України до європейського простору.

Список використаних джерел:

1. Klee K. D. Why Training Systems Do Not Produce Competence: Competence Emergence and the Failure of Training Systems. 2026.

2. Klee K. D. Competence Emergence Formula (CEF). Zenodo. URL: https://zenodo.org/records/18831531; https://zenodo.org/records/19374922.

3. Schüppel J. Wissensmanagement: organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden, 1997. DOI: 10.17509/invotec.v11i2.2144. ORCID: 0009-0005-4293-755X.

УДК 338.43:001.895:631.145

Андіс КУРСІТІС,
директор з питань освіти та навчання
Латвійського центру сільських консультацій та освіти (Латвія)

ЄВРОПЕЙСЬКА СИСТЕМА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ЗНАНЬ ТА ІННОВАЦІЙ (AKIS): ПРАКТИЧНІ УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Європейська інтеграція України у сфері сільського господарства передбачає не лише адаптацію законодавства до норм Європейського Союзу, але й формування сучасної системи створення, поширення та використання знань і інновацій. Одним із ключових інструментів такої трансформації є Agricultural Knowledge and Innovation System (AKIS) - система сільськогосподарських знань та інновацій, яка є важливою складовою Спільної аграрної політики ЄС.

AKIS являє собою сукупність організацій, інституцій, механізмів та потоків знань між усіма суб'єктами, які створюють або використовують знання у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій. Основною метою системи є забезпечення ефективної взаємодії між науковцями, освітніми установами, дорадчими службами, аграрним бізнесом, фермерами, громадськими організаціями та органами влади.

Сучасна європейська модель AKIS базується на інтерактивному підході до інновацій. Якщо традиційна модель передбачала односторонню передачу знань від науки до виробника, то сучасна система розглядає фермера як активного учасника інноваційного процесу. Знання створюються спільно усіма учасниками системи, а основною метою стає не просто трансфер технологій, а вирішення конкретних практичних проблем виробництва.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить про різноманітність організаційних моделей AKIS. У Німеччині переважає федерально-регіональна модель із акцентом на цифровізацію та зменшення бюрократичних процедур. Нідерланди розвивають систему навколо потужних науково-освітніх центрів, насамперед Вагенінгенського університету, приділяючи особливу увагу циркулярній економіці та екологічним схемам. В Італії діє децентралізована регіональна модель, орієнтована на використання штучного інтелекту та відкритих даних. У Франції важливу роль відіграють сільськогосподарські палати та галузеві дослідницькі інститути, які сприяють оновленню поколінь фермерів та підвищенню стійкості аграрного сектору.

Одним із ефективних інструментів реалізації інноваційної політики ЄС є Оперативні групи Європейського інноваційного партнерства (EIP-AGRI). Такі групи створюються у формі консорціумів та об'єднують фермерів, дорадників, науковців, підприємців, громадські організації та інших зацікавлених учасників

навколо вирішення конкретної виробничої проблеми або впровадження інноваційного рішення. По суті, оперативні групи виконують роль «мікро-AKIS», забезпечуючи практичну взаємодію між усіма учасниками інноваційного процесу.

Важливе місце в європейській системі підтримки інновацій займають інноваційні брокери. Особливо цікавим є досвід Польщі, де інноваційний брокер виступає незалежним консультантом, менеджером проєктів та посередником між наукою, дорадництвом і бізнесом. Він допомагає формувати партнерства, поширює результати досліджень та інноваційних проєктів, консультує щодо нових технологій, сприяє створенню оперативних груп та забезпечує доступ виробників до сучасних знань.

Окремої уваги заслуговує проєкт EU-FarmBook, який формується як єдина європейська база знань у сфері сільського господарства та лісового господарства. Платформа акумулює результати дослідницьких та інноваційних проєктів, що фінансуються програмами Horizon Europe та EIP-AGRI, забезпечуючи відкритий доступ до практичних рекомендацій для фермерів, дорадників і підприємців. Використання єдиної цифрової платформи дозволяє значно прискорити поширення інновацій та скоротити розрив між наукою і практикою.

Цікавим є також досвід Латвії щодо створення національних платформ поширення знань. Через спеціалізовані інформаційні ресурси забезпечується доступ до результатів інноваційних проєктів, навчальних матеріалів, відеокурсів, електронних публікацій та практичних рекомендацій. Важливим напрямом діяльності є переклад, адаптація та цифровізація матеріалів, що дозволяє зробити інноваційні знання доступними для широкого кола користувачів.

Для України досвід Європейського Союзу має особливе значення в контексті реалізації Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року. Одним із її пріоритетів визначено створення ефективної системи поширення сільськогосподарських знань та інновацій. У цьому контексті доцільним є формування національної системи AKIS, яка забезпечить інтеграцію науки, освіти, дорадництва, аграрного бізнесу та органів влади.

Серед першочергових завдань слід виокремити розвиток сільськогосподарського дорадництва як ключового елемента системи AKIS, створення мережі інноваційних брокерів, запровадження механізму оперативних груп за аналогією з EIP-AGRI, а також формування національної цифрової платформи знань та інновацій для аграрного сектору. Особливу увагу необхідно приділити залученню фермерів та сільських громад до процесу створення і впровадження інновацій.

Отже, європейський досвід підтверджує, що ефективна система знань та інновацій є одним із ключових чинників конкурентоспроможності аграрного

сектору. Формування української системи AKIS має стати важливою складовою євроінтеграції та модернізації сільського господарства, сприяючи прискоренню інноваційного розвитку, цифровізації та підвищенню стійкості сільських територій.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Agricultural Knowledge and Innovation Systems (AKIS). URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu.
2. European Commission. European Innovation Partnership for Agricultural Productivity and Sustainability (EIP-AGRI). URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu.
3. Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council establishing rules on support for strategic plans under the Common Agricultural Policy. URL: https://eur-lex.europa.eu.
4. EU-FarmBook Project. URL: https://eufarmbook.eu.
5. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України на період до 2030 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80 .

УДК 338.43:001.895:631.145

Роман КОРІНЕЦЬ,
кандидат економічних наук, директор Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України

ІННОВАЦІЇ ТА ДОРАДНИЦТВО: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Європейська інтеграція України передбачає не лише адаптацію національного законодавства до acquis Європейського Союзу, але й глибоку трансформацію системи формування, поширення та використання знань у сільському господарстві. Однією з ключових умов забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору є розвиток інновацій та створення ефективної системи їх впровадження на рівні виробників.

У Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України на період до 2030 року зазначено, що продуктивність українського сільського господарства залишається нижчою за показники держав-членів Європейського Союзу. Серед основних причин такого становища визначено недостатнє використання інноваційних та інформаційних технологій, низький рівень цифровізації, а також недостатню ефективність системи обміну знаннями, навчання та інноваційної підтримки аграрних виробників.

Сучасне сільське господарство функціонує в умовах численних викликів, пов'язаних із кліматичними змінами, нестабільністю ринків, посиленням екологічних вимог, дефіцитом трудових ресурсів та необхідністю забезпечення продовольчої безпеки. У цих умовах інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності аграрного виробництва, а дорадництво виступає важливим механізмом їх трансферу до кінцевих користувачів.

Особливого значення набуває впровадження європейських підходів до організації системи дорадництва. У країнах Європейського Союзу функціонує Farm Advisory System (FAS) - система консультування фермерів, яка є важливою складовою реалізації Спільної аграрної політики ЄС. Відповідно до Регламенту (ЄС) №1306/2013 держави-члени зобов'язані створити систему консультування бенефіціарів щодо управління господарствами та землекористування.

Основною метою FAS є допомога фермерам у розумінні та виконанні вимог законодавства ЄС у сферах охорони довкілля, безпечності харчових продуктів, здоров'я та добробуту тварин, належного сільськогосподарського та екологічного стану земель (GAEC). Водночас сучасна європейська система дорадництва виходить далеко за межі консультацій щодо дотримання нормативних вимог. Вона охоплює питання інноваційного розвитку, цифрової трансформації, підвищення конкурентоспроможності господарств, підтримки підприємництва та сталого розвитку сільських територій.

Важливість розвитку дорадництва також закріплена в Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка передбачає сприяння інноваціям шляхом проведення досліджень та просування системи дорадництва до сільськогосподарських виробників. Таким чином, розвиток сучасної системи дорадництва є не лише внутрішньою потребою аграрного сектору, але й важливим зобов'язанням України в рамках євроінтеграційного процесу.

Одним із ключових елементів сучасної аграрної політики ЄС є Agricultural Knowledge and Innovation System (AKIS) - система сільськогосподарських знань та інновацій. Її метою є забезпечення ефективної взаємодії між науковими установами, освітніми закладами, дорадчими службами, виробниками сільськогосподарської продукції, бізнесом та органами державної влади.

У Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року створення ефективної системи поширення сільськогосподарських знань та інновацій визначено одним із пріоритетів модернізації аграрного сектору. Серед основних напрямів реалізації цього завдання передбачено покращення доступу до досліджень та інновацій, інтеграцію науки, освіти та дорадництва, посилення інноваційної спроможності наукових установ, а також підтримку дорадчих послуг та розвитку сільського бізнесу.

Особливого значення набуває розвиток інноваційно орієнтованого дорадництва. Традиційна модель передачі знань від науковця до виробника поступово трансформується у модель партнерської взаємодії, в якій дорадники виступають фасилітаторами інноваційного процесу, забезпечуючи взаємодію між усіма учасниками інноваційної екосистеми.

В умовах післявоєнного відновлення України розвиток системи дорадництва може стати одним із ключових інструментів модернізації аграрного сектору та сільських територій. Саме через дорадчі служби можуть поширюватися нові технології виробництва, цифрові рішення, практики кліматично орієнтованого землеробства, інструменти циркулярної біоекономіки та енергоефективності.

Важливим завданням державної політики має стати створення в Україні повноцінної європейської системи Farm Advisory System, інтегрованої із системою AKIS та узгодженої з вимогами Спільної аграрної політики ЄС. Така система повинна об'єднати потенціал державних органів, наукових установ, закладів освіти, дорадчих служб, професійних об'єднань та аграрного бізнесу.

Отже, інноваційний розвиток аграрного сектору неможливий без ефективного механізму передачі знань та впровадження інновацій. У контексті європейської інтеграції дорадництво має розглядатися не лише як інструмент консультування виробників, а як важливий елемент системи формування конкурентоспроможного, цифрового та сталого сільського господарства. Створення сучасної системи FAS та інтеграція України до європейської системи AKIS є необхідною умовою реалізації Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року та забезпечення успішної інтеграції українського аграрного сектору до єдиного європейського простору.

Список використаних джерел:

1. Agricultural Knowledge and Innovation Systems (AKIS). European Commission. URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/topics/agricultural-knowledge-and-innovation-systems-akis_en.
2. European Commission. Farm Advisory System (FAS). URL: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/fas_en.
3. Регламент (ЄС) № 1306/2013 Європейського Парламенту та Ради від 17 грудня 2013 року про фінансування, управління та моніторинг спільної сільськогосподарської політики. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1306/oj.
4. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80.
5. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

УДК 338.43:001.895:[63:005.95]

Катерина КРИКУНЕНКО,
доцент кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва НУБіП України, національний експерт з AKIS проєкту IPRSA III (технічна допомога ЄС Уряду України)

ПІДГОТОВКА КОНСУЛЬТАНТІВ НОВОЇ ФОРМАЦІЇ – AKIS-ФАСИЛІТАТОРІВ ЯК УМОВА ПЕРЕХОДУ ВІД ФУНДАМЕНТУ ДО ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ AKIS В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Європейська інтеграція аграрного сектору України передбачає розбудову Системи сільськогосподарських знань та інновацій (Agricultural Knowledge and Innovation System, AKIS) відповідно до вимог Спільної аграрної політики (САП) ЄС. За останні роки в Україні сформовано інституційний фундамент AKIS: ухвалено Закон «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» (№ 1807-IV), AKIS закріплено як наскрізний елемент Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2025–2030 роки (Ціль 6), розроблено окрему семицільову Стратегію AKIS 2025–2030, спроєктовано 7 регіональних AKIS-хабів, запущено перший національний цифровий портал DAKIS (akis.gov.ua), що налічує понад 12 000 активних користувачів та понад 500 експертів і дорадників.

Водночас наявність інституційного, нормативного та цифрового фундаменту не гарантує функціональності системи. Ключовим обмежувальним чинником переходу від «фундаменту» до «функціональної системи» є людський капітал – наявність консультантів нової формації, здатних виконувати не лише класичну дорадчу, а й фасилітаційну роль: бути брокерами інновацій, посередниками між наукою, освітою, бізнесом і фермерами. Саме дефіцит таких фахівців стримує перетворення розгалуженої архітектури AKIS на дієву мережу обміну знаннями.

Метою дослідження є обґрунтування ролі і змістове наповнення підготовки консультантів нової формації – AKIS-фасилітаторів – як визначальної умови переходу української AKIS від інституційного фундаменту до функціональної системи в контексті євроінтеграції, та окреслити модель їхніх компетентностей у структурі регіональних AKIS-хабів.

Українська модель AKIS побудована на дворівневій структурі. Національний рівень (Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства) представлений Координаційним органом AKIS, Платформою AKIS (інформація, знання, цифровізація, розвиток DAKIS) та Радою AKIS як

дорадчим органом стейкхолдерів. Регіональний рівень реалізується через 7 AKIS-хабів (Львів, Рівне, Київ, Тернопіль, Дніпро, Миколаїв, Вінниця), кожен з яких охоплює 3–5 областей та об'єднує фермерів і лісівників, дорадчі служби (FAS), науку та інновації, освіту й навчання, цифровий компонент (DAKIS), НУО й агробізнес. Зв'язною ланкою всіх компонентів виступає Спільнота практики (Community of Practice).

Регіональні хаби виконують шість функцій: діагностика AKIS (картування гравців, SWOT, визначення пріоритетів); центр знань і навчання (воркшопи, безперервний професійний розвиток, польові школи, навчання дорадників); брокер інновацій (поєднання дослідників, дорадників, фермерів); цифрова інфраструктура (доступ до DAKIS); вузол євроінтеграції (зв'язки з EIP-AGRI, кращі практики ЄС); підтримка дрібних господарств (групи малих інноваторів – SIG, демонстраційні ферми). Реалізація щонайменше чотирьох із цих функцій (центр знань, брокер інновацій, вузол євроінтеграції, підтримка дрібних господарств) безпосередньо залежить від кваліфікації фахівця-фасилітатора.

На відміну від традиційного агрономічного консультанта, орієнтованого на трансфер готових технічних рішень, AKIS-фасилітатор працює з процесами спільного створення знань (co-creation) та посередництва. Його компетентності доцільно згрупувати у три блоки.

Таблиця 1.

Модель компетентностей AKIS-фасилітатора

Блок компетентностей	Зміст
Фахово-аграрні	Агрономія, тваринництво, ґрунтознавство, цифрові технології, агроекологія, стандарти ЄС; здатність оцінювати інновації за реальних виробничих умов.
Фасилітаційно-брокерські	Посередництво між наукою, освітою, бізнесом та фермерами; модерація груп малих інноваторів (SIG); формування операційних груп EIP-AGRI; робота у спільнотах практики; co-creation знань.
Цифрові та євроінтеграційні	Робота з платформою DAKIS, обмін даними в режимі реального часу; орієнтація в базах і програмах ЄС, EIP-AGRI, Horizon Europe; підготовка до моніторингу за індикаторами результату САП (RI-1, RI-2, RI-3).

Підготовку фасилітаторів доцільно інтегрувати у структуру регіональних хабів через систему безперервного професійного розвитку (CPD з п'ятирічними циклами, передбаченими дорадчим законодавством), сертифіковані мережі дорадників на порталі DAKIS, а також інструменти міжнародного обміну –

twinning хабів, обмін дорадниками між державами-членами ЄС, навчальні візити та Літню школу AKIS (ModernAKIS). Базою для підготовки виступають аграрні заклади вищої освіти та НААН як регіональні вузли знань, що поєднують академічну досконаліть, прикладні дослідження й участь українських ЗВО приблизно у 20 проєктах Horizon Europe.

Така інтеграція узгоджується з дорожньою картою AKIS на 2025–2030 роки: від пілотування й запуску порталу та хабів – до першого оцінювального звіту (2027) та повної інтеграції AKIS–ЄС із функціональною дорадчою системою, готовою до САП, у 2030 році. Кафедра публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва ННІ неперервної освіти НУБіП може стати освітнім ядром підготовки фасилітаторів національного рівня.

Висновки:

1. В Україні сформовано міцний інституційний, нормативний та цифровий фундамент AKIS; перехід до функціональної системи стримується насамперед дефіцитом людського капіталу – консультантів нової формації.
2. AKIS-фасилітатор є новою професійною роллю, що поєднує фахово-аграрні, фасилітаційно-брокерські та цифрово-євроінтеграційні компетентності й забезпечує процеси спільного створення та посередництва знань у мережі AKIS.
3. Підготовку фасилітаторів доцільно інституціоналізувати в межах регіональних AKIS-хабів та системи CPD на базі аграрних ЗВО і НААН, із залученням інструментів twinning, EIP-AGRI та ModernAKIS.
4. Розбудова корпусу AKIS-фасилітаторів є передумовою досягнення цільових показників дорожньої карти 2025–2030 та узгодження української дорадчої системи з індикаторами результату САП ЄС.

Список використаних джерел:

1. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність : Закон України № 1807-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua.
2. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України на 2025–2030 роки (Ціль 6 – AKIS). Київ : МЕДСГ, 2025.
3. AKIS Guide for Ukraine. IPRSA II – EU-funded technical assistance. 2025.
4. Національний портал AKIS / DAKIS. URL: https://akis.gov.ua.
5. EU SCAR. Preparing for Future AKIS in Europe. Brussels : European Commission, 2019.

Сергій ВОЛОДІН,
д.е.н., академік НААН,
директор Інституту інноваційної біоекономіки
Микола ЗІКРАНЕЦЬ
аспірант НУБіП України

МАРКЕТИНГ ФАСТПЛАНТ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРОБНИЦТВА НІШЕВИХ КУЛЬТУР

В Україні розвивається агроринок вирощування нішевих культур, виробництва та реалізації нішевої продукції.

У сільгоспвиробництві нішевими називають культури, які використовують в сівозміні як попередники основних культур, а також культури – замінники для пересіву загиблих зернових чи олійних культур. До нішевих традиційно відносять овес, гречку, жито, льон, гірчицю, горох, квасолю, рижій, сорго та інші. Ці культури не стають поширеними, мають обмежений попит та є високомаржинальними лише за умови збереження своєї нішевості (циклічної затребуваності).

На ринку нішевими називають культури, на які є ситуативний або постійний підвищений комерційний або соціальний попит. До нішевої продукції можуть бути віднесені також матеріально-технічні ресурси, засоби виробництва, продовольчі товари та інші, які:

- мають заповнювати ринкові ніші, в тому числі ажіотажного попиту, через власне виробництво або шляхом імпорту;
- пропонуються виробничими або комерційними підприємствами як майбутні товари, послуги, які можуть сформувати новий нішевий попит.

Кожні 2-4 роки нішевий попит може різко зростати, але обов’язково за ростом наступає спад. В той же час на піку зростання рентабельність на окремі нішеві культури/продукцію може досягати 500 і більше відсотків.

В Інституті інноваційної біоекономіки розроблено модульну концепцію і технології швидкого своєння та виробництва нішевих культур/продукції, враховуючи особливості ринково орієнтованого процесу замовлення, селекції, вирощування, переробки та реалізації нішевої продукції в замкнутому циклі – фастплант технології.

На рисунку представлено складові виробництва та реалізації нішевих культур/продукції за фастплант технологіями (фастплант комплекс).

Важливим є наявність і готовність застосувати складові фастплант комплексу.



Рис.1. Фастплант комплекс

Таким чином, при очікуванні нішевих пиків фастплант комплекс забезпечує швидке освоєння і запуск виробництва, переробку і реалізацію нішевої продукції зацікавленим торговим мережам і кінцевим споживачам.

Для виробників та продавців нішевої продукції необхідні спеціальні технології та гнучка виробничо-технологічна база, що може забезпечити реагування на нішеву кон’юнктуру і швидко розгортати виробництво у короткі вікна нішевих циклів.

В таблиці 1 зведено деякі понятійні категорії, які пов’язують інноваційний маркетинг фастплант технологій виробництва і реалізації нішевих культур/ продукції.

Прогноз, підтримку і супровід нішевого фастплант комплексу забезпечує інноваційний маркетинг – це стратегічний підхід, спрямований на створення (визначення) ніш ринку, виявлення або стимулювання потреб споживачів з врахуванням інтересів і можливостей виробників і торговців нішевої продукції. На відміну від традиційного маркетингу, який працює з наявним попитом і пропозиціями, інноваційний маркетинг зосереджується на формуванні майбутніх ринків на основі знання і оперування інноваційними технологіями і ресурсами, інноваційно активними і технологічно спроможними експериментальними і товарними виробництвами, комерційно спроможними

рекламними компаніями і торговими майданчиками, які швидко реагують на ринкову кон'юнктуру.

Таблиця 1

Понятійні категорії

ВИЗНАЧЕННЯ	ХАРАКТЕРИСТИКИ
➢ **Нішева продукція** – це ексклюзивна унікальна продукція, орієнтована на ситуативний або майбутній інтерес споживаів (ринкові потреби)	▪ Циклічний ринковий попит і прогнози ▪ Виробництво (вирощування, переробка) ▪ Реалізація (соціальне та бізнес замовлення)
➢ **Фастплант технології** - технології швидкого освоєння та виробництва нішевої продукції	▪ Селекційно-технологічні ресурси, фахівці ▪ Гнучке виробництво наукомісткої і товарної продукції ▪ Мобільна промислово-логістична база ▪ Комерційна мережа
➢ **Інноваційний маркетинг** - стратегічний маркетинг, спрямований на створення нових ринків, виявлення прихованих потреб споживачів та комерціалізації інновацій	▪ Створення нішевих продуктів ▪ Виявлення нових потреб (ніш) ▪ Технологічне оновлення ▪ Реагування на цінову і якісну кон'юнктур

Поєднання цих інструментів забезпечує підготовку і успішне ведення венчурного бізнесу в сфері створення та просування на ринку нішевих інновацій з виробництва агропродовольчої продукції підвищеного (пікового) попиту.

Список використаних джерел:

1. Володін С. Методичні засади фастплант-технологій швидкого виробництва нішевих культур. Agricultural and Resource Economics. 2017. Т. 3. № 4. С. 43–56. URL : http://are-journal.com/are/article/view/134.

2. Володін С. Стимулювання виробництва нішевих культур в Україні на основі фастплант-технологій. Економіка АПК, 2021, №2. С. 82-91.

DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202102082

3. Витвицька, О., Володін С., Талавиря, М., Теслюк, В., Дорошкевич, К., & Александров, Д. (2024). Розвиток сільськогосподарської науки на платформі інноваційної біоекономіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *5*(58), 421–435. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4445

Ольга ВИТВИЦЬКА
д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ДОСВІД КРАЇН ЦЕНТРАЛЬНОЇ ТА СХІДНОЇ ЄВРОПИ У ВПРОВАДЖЕННІ АГРАРНИХ ІННОВАЦІЙ

Шлях інтеграції країн Центральної та Східної Європи (ЦСЄ) до ЄС демонструє, як фінансові та регуляторні інструменти можуть трансформувати аграрний сектор у відносно короткий термін.

Польща використала кошти САР для модернізації агротехніки, розвитку молочного сектору та створення системи консультування. Важливо, що субсидії поєднувалися з вимогою впроваджувати точне землеробство та системи управління якістю. Це дозволило польським виробникам вийти на ринки Західної Європи з конкурентною продукцією.

Угорщина акцентувала на біоенергетиці та точному землеробстві. Завдяки кредитним механізмам САР країна запровадила низку інновацій у сфері біогазу та використання аграрних відходів як джерела енергії. Це знизило залежність від імпортних енергоносіїв та створило нові робочі місця у сільських громадах.

Литва та Латвія спрямували ресурси САР на розвиток органічного виробництва. Виконання вимог еко-схем стимулювало фермерів переходити на сертифіковані методи ведення господарства. Як наслідок, країни стали постачальниками органічної продукції до ринків ЄС.

Чехія та Словаччина зосередили увагу на створенні кооперативів і технологічних кластерів. Вони використали грантові програми САР для налагодження партнерств між університетами, фермерськими господарствами та інноваційними компаніями, що прискорило трансфер технологій.

Загальний висновок полягає у тому, що успіх країн ЦСЄ залежав не лише від обсягів фінансування, а від здатності поєднати інвестиції з регуляторними вимогами та інституційною підтримкою. Саме цей баланс дозволив перетворити фінансову допомогу САР на довгостроковий інноваційний ресурс.

Для України інтеграція до САР відкриває перспективу значного оновлення аграрного сектору, але водночас виявляє низку викликів.

Основні виклики:

1. Фінансовий бар’єр – малі та середні фермери не завжди можуть інвестувати у технології, що вимагають значних початкових витрат.
2. Інституційний бар’єр – система дорадництва в Україні обмежує ефективність трансферу інновацій.

3. Регуляторні відставання – українське законодавство лише поступово наближається до директив ЄС, а відсутність жорсткого контролю часто знижує стимул до впровадження нових практик.

4. Нерівність доступу до ресурсів – великі агрохолдинги мають більше можливостей для інтеграції інновацій, ніж дрібні виробники, що створює ризик «поділу» сільського господарства.

Перспективи та можливості:

- Використання еко-схем як інструменту для впровадження точного землеробства, органічного виробництва та біоенергетики.
- Створення аграрних інноваційних хабів на основі співпраці університетів, дорадчих (консультаційних) служб і фермерських об'єднань.
- Розвиток державно-приватного партнерства, де інвестиції держави у модернізацію доповнюватимуть приватні інноваційні проекти.
- Залучення фінансування від Європейського інвестиційного банку та програм Horizon Europe, що дозволить інтегрувати Україну у європейський інноваційний простір.

Для України досвід цих країн має двоїстий характер. З одного боку, він окреслює можливості: доступ до європейських фондів, впровадження еко-схем, створення національних інноваційних хабів. З іншого – він демонструє виклики: слабку інституційну базу, фінансову обмеженість малих фермерів, недостатній рівень законодавчої гармонізації з ЄС. Подолання цих бар'єрів вимагає системної стратегії, яка повинна включати:

- розвиток механізмів співфінансування для малих і середніх фермерів;
- створення прозорої системи контролю та моніторингу використання коштів;
- зміцнення дорадчих (консультаційних) фірм та їхню інтеграцію у процес поширення інновацій;
- поступове впровадження екологічних стандартів у поєднанні з фінансовими стимулами.

Для України цей досвід має стати дороговказом у майбутньому зближенні з Європейським Союзом.

Список використаних джерел:

1. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2025_5fe57b90-en.html

2. World Bank. Regional Economic Updates. Washington, DC: World Bank, 2026. https://www.worldbank.org/ext/en/what-we-do/regional-economic-updates

Robertas KERSYS,
PhD, Associate Professor
Department of Transport Engineering, Kaunas University of Technology, Lithuania
Petro PERERVA,
Doctor of Economics, professor
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

INNOVATIVE TRANSPORT SOLUTIONS FOR AGRICULTURAL LOGISTICS

Innovative transport solutions play an important role in the development of modern agricultural logistics and the competitiveness of agricultural enterprises. Efficient transportation systems ensure timely delivery of agricultural products, reduce operational costs, minimize product losses, and strengthen integration into international markets [1, 5]. In recent years, digital technologies, automation, smart transport systems, and environmentally sustainable solutions have significantly transformed agricultural logistics worldwide [2]. For Ukraine, modernization of agricultural transportation is especially important in the context of European integration, export development, and post-war reconstruction. This report analyzes the theoretical foundations of innovative transport solutions, examines modern European transport practices, and evaluates opportunities for their implementation in Ukrainian agricultural logistics [3, 8, 13].

Transportation is one of the key elements of agricultural logistics because it connects producers, storage facilities, processing enterprises, and final consumers. Agricultural products often require fast and reliable transportation due to seasonal production cycles and product perishability. Therefore, the efficiency of transport systems directly influences the profitability and competitiveness of agricultural enterprises [4, 10, 14]. Ukraine is one of the leading agricultural exporters in the world, particularly in grain and oilseed production. However, the national transport infrastructure faces serious challenges, including outdated roads, insufficient railway modernization, limited logistics hubs, and disruptions caused by military conflict. Such problems increase transportation costs and reduce export efficiency [9]. European countries have developed advanced transport systems based on digitalization, automation, sustainability, and intermodal transportation. The adaptation of these innovative approaches may significantly improve the efficiency of Ukrainian agricultural logistics and strengthen integration into European supply chains [6, 13].

Innovative transport solutions can be defined as modern technological and organizational approaches aimed at improving the efficiency, speed, sustainability, and reliability of transportation processes. One of the most important concepts in modern logistics is smart transportation. Smart transport systems use digital technologies such

as GPS monitoring, artificial intelligence, sensors, and data analytics to optimize routes, monitor vehicle conditions, and reduce delivery times. Another important concept is intermodal transportation. This approach combines different transport modes, including road, railway, water, and air transportation, into a single logistics system. Intermodal solutions improve flexibility and reduce transportation costs. Sustainable transportation is also becoming increasingly important. Sustainable transport systems focus on reducing fuel consumption, greenhouse gas emissions, and environmental impact through energy-efficient vehicles, renewable energy technologies, and optimized logistics planning. European countries actively implement innovative transportation systems in agricultural logistics. Digital logistics platforms are widely used for route planning, cargo tracking, and supply chain coordination. Such technologies improve transparency and operational efficiency. Rail transportation plays an important role in European agricultural logistics because it allows large-scale transportation of agricultural products at lower environmental and financial costs. European countries also actively use waterways and ports as components of integrated transport networks. Automation and artificial intelligence increasingly influence transportation management. Smart sensors and monitoring systems help companies track cargo conditions, predict technical problems, and optimize fuel consumption. Environmental sustainability is another important feature of European transportation policy. Many transport companies invest in electric vehicles, biofuel technologies, and low-emission transportation systems to comply with European environmental standards.

Ukraine faces numerous transportation challenges that negatively affect agricultural logistics. One of the main problems is outdated infrastructure. Poor road quality and insufficient railway modernization increase transportation time and operational costs. Another serious issue is limited storage and logistics infrastructure near transport routes. Many agricultural regions lack modern logistics centers and efficient cargo handling systems. The consequences of military conflict have significantly intensified transportation problems. Destruction of roads, bridges, railway infrastructure, and port facilities has disrupted traditional export routes and complicated agricultural trade. Low levels of digitalization also reduce transport efficiency. Many agricultural enterprises still use outdated logistics management systems and lack access to modern analytical technologies.Environmental challenges are becoming increasingly important as transportation systems contribute to greenhouse gas emissions and energy consumption.

The adaptation of European transport practices to Ukraine requires large-scale infrastructure modernization. Investments in roads, railways, ports, and logistics terminals are essential for improving transportation efficiency and export capacity.

Digital transformation should become one of the main priorities of agricultural logistics development. GPS monitoring systems, automated logistics platforms, and digital cargo tracking technologies may significantly improve route optimization and supply chain transparency.

Development of intermodal transportation systems is also important for Ukraine. Integration of railway, road, and water transportation may reduce logistics costs and improve flexibility of agricultural exports.

Environmental sustainability practices should be incorporated into transportation modernization strategies. The use of energy-efficient vehicles, renewable fuels, and optimized logistics planning may reduce environmental impact and support compliance with European environmental standards. International cooperation with European transport companies and institutions may facilitate technology transfer, infrastructure investment, and professional training.

The future development of agricultural transportation in Ukraine depends on successful infrastructure modernization, digital innovation, and institutional reform. Artificial intelligence, automation, and smart transport systems may significantly improve logistics efficiency in the coming years.

Post-war reconstruction creates opportunities for building modern transportation infrastructure according to European standards. New transport corridors and logistics hubs may strengthen Ukraine’s integration into European and global agricultural markets. Human capital development will also remain important. Educational programs in logistics management, transport engineering, and digital technologies may improve professional competencies within the sector.

European integration will continue to stimulate transportation modernization through harmonization of technical standards and expansion of international trade opportunities.

Список використаних джерел:

1. Організація та управління інноваційною діяльністю : *підручник* / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

2. Kocziszky G., Pererva P.G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

3. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

4. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.

5. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.

6. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

7. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.

8. Kobielieva T.O., Pererva P.G, Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017.No 2 (10). Ч.2. С.144-149. URL: http://ir.stu.cn.ua/123456789/151966.

9. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054

10. Nagy S., Pererva P. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises // *Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матер. 10- ї Міжнар. наук.-практ. конф*. Х.: ХНАДУ, 2018. С. 88-89.

11. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred*. 2015. - S. 113-124.

12. Бажал Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник. Київ: Пульсари, 2015. 278 с. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600

13. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності / О.Д.Витвицька [та ін.] // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52

14. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку.* Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.

15. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5-11.

Viktor KNIAZ,
Industrial engineer and industrial automation expert,
Director Company "Hidemont", Florida, USA
Tetiana KOBIELIEVA ,
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Business Economics and international economic relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine

ADAPTATION OF AGRIBUSINESS MANAGEMENT MODELS TO THE REQUIREMENTS OF THE EUROPEAN GREEN DEAL

The European Green Deal has become one of the most influential strategic initiatives aimed at ensuring environmental sustainability, climate neutrality, and sustainable economic development within the European Union [1, 7, 14]. The agricultural sector occupies a central position in this transformation because agriculture significantly influences climate change, biodiversity, water resources, and soil quality. Modern agribusiness management increasingly depends on environmental standards, digital technologies, renewable energy, and sustainable production systems [2, 6]. For Ukraine, adaptation to the requirements of the European Green Deal is especially important in the context of European integration, export development, and post-war

recovery [3, 12]. This report analyzes the main principles of the European Green Deal, examines innovative approaches to sustainable agribusiness management, and evaluates opportunities and challenges connected with their implementation in Ukraine.

Agriculture plays a strategic role in global food security and economic development. At the same time, intensive agricultural production contributes to environmental degradation, greenhouse gas emissions, soil depletion, and biodiversity loss [4, 11, 15]. In response to growing environmental challenges, the European Union introduced the European Green Deal, which aims to transform economic systems according to principles of sustainability and climate neutrality.

One of the key components of the Green Deal is the Farm to Fork Strategy, which focuses on reducing pesticide use, expanding organic farming, improving food safety, and reducing environmental impact within agricultural production systems. European agribusinesses increasingly implement sustainable management models based on digitalization, renewable energy, circular economy principles, and climate-smart agriculture [9]. For Ukraine, adaptation to Green Deal requirements has become an important condition for integration into European markets and strengthening agricultural competitiveness. Ukrainian agricultural enterprises must modernize management systems, implement sustainable technologies, and harmonize production standards with European environmental regulations [8, 10].

Sustainable agribusiness management can be defined as a system of organizational, technological, and environmental approaches aimed at balancing economic productivity with ecological responsibility and social welfare. One of the central concepts influencing modern agricultural policy is sustainable development. Sustainable agriculture seeks to ensure long-term productivity while preserving natural resources and minimizing environmental damage. This approach includes rational land use, biodiversity conservation, water management, and reduction of greenhouse gas emissions. Another important concept is climate-smart agriculture. Climate-smart systems focus on increasing productivity, adapting to climate change, and reducing environmental impact through innovative technologies and sustainable management practices. The circular economy concept also plays an important role in the Green Deal strategy. Circular agriculture aims to minimize waste and maximize resource efficiency through recycling agricultural by-products, renewable energy production, and sustainable supply chains. Digital transformation is increasingly connected with environmental sustainability. Precision farming technologies, satellite monitoring, sensors, and artificial intelligence allow agricultural enterprises to optimize fertilizer use, irrigation, and pest management while reducing environmental pressure.

The European Green Deal establishes ambitious environmental targets for the agricultural sector. One of the most important goals is achieving climate neutrality by

reducing greenhouse gas emissions and increasing renewable energy use. The Farm to Fork Strategy aims to reduce chemical pesticide use, decrease fertilizer consumption, and expand organic farming within the European Union. These measures are intended to improve biodiversity, soil quality, and food safety.

Biodiversity protection is another important component of the Green Deal. European agricultural policy encourages sustainable land management, preservation of natural ecosystems, and reduction of environmental pollution. Renewable energy integration is actively promoted within European agriculture. Many agricultural enterprises use solar panels, biogas systems, and biomass technologies to improve energy efficiency and reduce dependence on fossil fuels. Digital technologies also support implementation of Green Deal objectives. Precision agriculture systems help optimize resource consumption and improve environmental monitoring.

Ukraine faces several challenges in adapting agribusiness management systems to Green Deal requirements. One of the main problems is the high level of resource-intensive agricultural production. Excessive use of fertilizers and insufficient environmental monitoring negatively affect soil quality and biodiversity. Another serious challenge is limited financial capacity for implementing sustainable technologies. Many agricultural enterprises, especially small and medium-sized farms, lack sufficient investment resources for modernization. Outdated infrastructure and insufficient digitalization also complicate adaptation processes. Many enterprises still use traditional management systems with low technological efficiency. Institutional instability and inconsistent environmental regulation reduce investment attractiveness and slow implementation of sustainable reforms. Additionally, the consequences of military conflict have intensified environmental and economic challenges within the agricultural sector. Limited awareness about European environmental standards among agricultural producers also creates barriers to successful adaptation.

The adaptation of Green Deal principles to Ukrainian agriculture requires modernization of management systems and implementation of sustainable technologies. Precision agriculture may significantly improve resource efficiency and reduce environmental impact through optimized fertilizer and water use.

Expansion of organic farming represents another important direction. Ukraine possesses significant natural potential for organic agriculture due to its fertile soils and favorable climatic conditions. Development of organic production may strengthen export competitiveness within European markets. Renewable energy implementation should also become a strategic priority. Agricultural enterprises may use biogas production, solar energy, and biomass technologies to improve energy efficiency and reduce greenhouse gas emissions. Environmental education and professional training are essential for successful adaptation. Farmers and agribusiness managers need access to information about sustainable technologies, European environmental standards, and

climate-smart practices. International cooperation with European institutions and environmental organizations may support financial investment, technology transfer, and professional consulting within the agricultural sector.

The future development of Ukrainian agribusiness largely depends on successful integration of environmental sustainability, technological modernization, and institutional reform. Digital technologies, renewable energy systems, and climate-smart agriculture are expected to become central elements of agricultural transformation. Post-war reconstruction creates opportunities for implementing modern environmentally sustainable infrastructure according to European standards. New agricultural systems may be designed with greater energy efficiency and ecological responsibility from the beginning. European integration will continue to stimulate harmonization of environmental regulations and expansion of export opportunities for sustainable agricultural products. Human capital development will remain an important factor for successful transformation. Educational modernization, scientific research, and innovation support may strengthen the competitiveness of Ukrainian agribusiness within European markets.

Список використаних джерел:

1. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
2. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
3. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.
4. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
5. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
6. Kobielieva T.O., Pererva P.G, Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017.No 2 (10). Ч.2. С.144-149. URL: http://ir.stu.cn.ua/123456789/151966.
7. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054
8. Nagy S., Pererva P. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises // *Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матер. 10- ї Міжнар. наук.-практ. конф*. Х.: ХНАДУ, 2018. С. 88-89.
9. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred*. 2015. - S. 113-124.
10. Бажал Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник. Київ: Пульсари, 2015. 278 с. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600
11. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності / О.Д.Витвицька [та ін.] // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52

12. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку.* Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.

13. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5-11.

14. Організація та управління інноваційною діяльністю : *підручник* / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

15. Kocziszky G., Pererva P.G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

Szabolcs NAGY,
Doctor of Economics, Professor,
Deputy Dean of the Faculty of Economics University of Miskolc, Miskolc, Hungary
Tetiana KOBIELIEVA,
Doctor of Economics, professor
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

INNOVATIVE MODELS OF AGRICULTURAL MANAGEMENT: ADAPTATION OF EUROPEAN PRACTICES TO UKRAINIAN REALITIES

Agriculture has traditionally occupied a strategic position in the Ukrainian economy. The agrarian sector contributes significantly to gross domestic product, export revenues, and employment [1, 13]. Ukraine is one of the leading exporters of grain and sunflower oil in the world. Nevertheless, despite substantial natural resources, the efficiency of agricultural management remains limited by outdated technologies, weak infrastructure, institutional instability, and insufficient innovation implementation [2, 5, 11]. The integration of Ukraine into the European economic space increases the necessity of adapting national agricultural management systems to European standards [3]. The European Union has developed an advanced agricultural governance framework through the Common Agricultural Policy, which combines economic efficiency, environmental sustainability, and social responsibility. European agriculture actively uses precision farming technologies, digital platforms, renewable energy systems, and cooperative forms of management. Such innovations allow European countries to maintain high productivity while preserving ecological balance [4, 12].

For Ukraine, the adaptation of European agricultural practices is an important component of economic modernization and post-war reconstruction. However, direct implementation of European models without considering Ukrainian realities may lead to institutional incompatibilities [6, 9]. Therefore, a balanced and adaptive approach is required. Innovative agricultural management can be defined as a system of

organizational, technological, and institutional approaches aimed at improving the efficiency and sustainability of agricultural production through innovation implementation. Unlike traditional management systems that mainly focus on maximizing production, innovative management emphasizes sustainable development, environmental protection, technological modernization, and long-term competitiveness [7, 14]. One of the central concepts influencing modern agricultural management is sustainable development. Sustainable agriculture aims to balance economic growth with environmental protection and social welfare. This approach includes efficient land use, biodiversity preservation, reduction of greenhouse gas emissions, and rational water management. Another important concept is digital agriculture. Modern technologies such as satellite monitoring, drones, geographic information systems, artificial intelligence, and sensors allow agricultural enterprises to optimize production processes and reduce costs. Digitalization improves productivity while minimizing environmental damage. The theory of innovation diffusion is also important for understanding agricultural transformation. Innovations spread gradually through economic and social systems depending on financial accessibility, institutional support, and educational opportunities. In Ukraine, the diffusion of agricultural innovations is uneven because large agroholdings possess greater access to technologies than small farms [15].

European countries have developed advanced agricultural management systems characterized by technological modernization, strong institutional support, and environmental sustainability. The Common Agricultural Policy of the European Union provides financial assistance to farmers, stimulates rural development, and promotes environmentally friendly agricultural practices. Precision agriculture is one of the most important innovative models in Europe. Countries such as the Netherlands, Germany, and Denmark actively implement digital technologies in agriculture. Satellite navigation systems, automated machinery, and sensors help farmers optimize irrigation, fertilization, and harvesting processes. Precision farming increases productivity while reducing excessive resource consumption.

Agricultural cooperatives are another significant feature of European agriculture. Cooperative systems are widespread in France, Italy, and Spain. Cooperatives help farmers collectively purchase equipment, process products, and organize logistics. Such systems strengthen farmers' economic positions and reduce operational risks. Environmental sustainability is also a central principle of European agricultural policy. The European Green Deal and the Farm to Fork Strategy focus on reducing pesticide use, expanding organic farming, and protecting biodiversity. Many European agricultural enterprises integrate renewable energy systems, including solar energy and biogas production.

Despite considerable agricultural potential, Ukraine faces numerous challenges that limit the implementation of innovative management systems. One of the main problems is the unequal distribution of financial and technological resources between large agroholdings and small farms. Large corporations possess access to advanced technologies and investments, whereas smaller farmers often lack sufficient financial resources.

Another serious challenge is the underdevelopment of rural infrastructure. Poor transportation systems, insufficient storage facilities, outdated irrigation networks, and limited internet access reduce agricultural efficiency and complicate digital transformation.

Institutional instability also negatively affects agricultural management in Ukraine. Bureaucratic barriers, corruption risks, and inconsistent state policies discourage long-term investments. Furthermore, the consequences of military conflict have intensified existing problems by damaging infrastructure and disrupting logistics chains.

Climate change represents an additional challenge for Ukrainian agriculture. Droughts, irregular precipitation, and soil degradation increasingly threaten agricultural productivity. Traditional farming methods often fail to provide adequate adaptation mechanisms.

The adaptation of European agricultural management practices to Ukraine requires a flexible and context-sensitive approach. One of the most promising directions is the expansion of precision agriculture technologies. Ukrainian agroholdings have already demonstrated successful implementation of satellite monitoring systems and digital analytics. However, broader dissemination among small farms requires state support and improved digital infrastructure.

The development of agricultural cooperatives also has significant potential. European cooperative models may strengthen the economic position of Ukrainian farmers by improving market access and reducing operational costs. Nevertheless, successful cooperative development requires transparent governance mechanisms and legal protection.

Environmental sustainability practices are equally important. Ukrainian black soils are among the most fertile in the world, but intensive exploitation threatens long-term productivity. The implementation of European soil conservation techniques, crop rotation systems, and organic farming standards may improve ecological sustainability.

Digital transformation remains one of the key priorities. The creation of electronic land registries, digital advisory systems, and national agricultural databases may improve transparency and management efficiency. Ukraine must also invest in agricultural education and professional training programs. Institutional reforms are necessary for successful adaptation of European practices. Transparent land market

regulation, anti-corruption measures, and stable agricultural legislation are essential for creating favorable investment conditions.

International cooperation plays an important role in supporting agricultural modernization in Ukraine. European institutions and international organizations finance projects connected with infrastructure development, digital transformation, and environmental sustainability. Educational cooperation and technological partnerships also facilitate the transfer of European experience and innovative management practices. The future development of Ukrainian agricultural management depends on the integration of technological modernization, institutional reform, and environmental sustainability. Artificial intelligence, robotics, and climate-smart agriculture may significantly improve productivity and resource efficiency. Human capital development will remain a key factor for successful transformation.

Список використаних джерел:

1.Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.

2. Kobielieva T.O., Pererva P.G, Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017.No 2 (10). Ч.2. С.144-149. URL: http://ir.stu.cn.ua/123456789/151966.

3. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054

4. Nagy S., Pererva P. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises // *Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матер. 10- ї Міжнар. наук.-практ. конф*. Х.: ХНАДУ, 2018. С. 88-89.

5. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred*. 2015. - S. 113-124.

6. Бажал Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник. Київ: Пульсари, 2015. 278 с. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600

7. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності / О.Д.Витвицька [та ін.] // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52

8. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку.* Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.

9. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5-11.

10. Організація та управління інноваційною діяльністю : *підручник* / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

11. Kocziszky G., Pererva P.G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

12. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

13. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.

14. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.

15. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

Olga PROKOPENKO, *Doctor of Economics, Professor,*
Tallinn University of Technology, Estonia
Petro PERERVA, *Doctor of Economics, professor*
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

ECONOMIC EFFICIENCY OF IMPLEMENTING SMART FARMS IN THE TRADITIONAL AGRICULTURAL SECTOR

The implementation of smart farms represents one of the most significant directions of modern agricultural transformation. Smart farming technologies integrate digital systems, automation, artificial intelligence, sensor networks, and data-driven decision-making into agricultural production [1]. These innovations have the potential to significantly increase productivity, reduce costs, and improve resource efficiency in traditional agriculture [2, 7, 12]. However, the economic efficiency of smart farm implementation depends on investment costs, technological accessibility, infrastructure development, and managerial capacity. For countries such as Ukraine, where traditional agricultural practices still dominate in many regions, the transition to smart farming is closely connected with European integration, digital transformation, and post-war recovery [3, 14]. This report analyzes the theoretical foundations of smart farming, evaluates its economic efficiency, examines international experience, and identifies opportunities and challenges for implementation in traditional agricultural systems.

Agriculture is undergoing a profound technological transformation driven by digitalization and innovation. Traditional farming methods, which rely heavily on manual labor and experience-based decision-making, are increasingly being replaced by data-driven and automated systems [4, 15]. Smart farms represent a new model of agricultural production that integrates modern technologies such as the Internet of Things, artificial intelligence, satellite monitoring, drones, and precision machinery [6]. The main objective of smart farming is to optimize agricultural processes, increase productivity, reduce resource consumption, and improve environmental sustainability. In economic terms, smart farms aim to maximize output while minimizing input costs, thereby increasing overall efficiency and profitability. In Ukraine, agriculture remains a key sector of the economy, but many farms still operate using traditional methods with limited technological integration [10]. The transition to smart farming is therefore a strategic priority for improving competitiveness, especially in the context of European integration and global market competition.

Smart farming can be defined as a technologically advanced agricultural system that uses digital tools and automated processes to improve decision-making, production efficiency, and resource management. One of the key theoretical concepts is precision agriculture. Precision farming involves the use of data collected from sensors,

satellites, and drones to optimize the application of fertilizers, water, and pesticides. This approach reduces waste and increases crop yields. Another important concept is data-driven management. Smart farms rely on continuous data collection and analysis to support decision-making processes. Artificial intelligence systems can predict weather conditions, detect plant diseases, and optimize harvesting schedules. Automation and robotics also play a central role in smart farming. Automated tractors, robotic harvesters, and smart irrigation systems reduce labor costs and increase operational efficiency. The concept of sustainable intensification is also closely related to smart farming. It aims to increase agricultural productivity while minimizing environmental impact through efficient resource use and technological innovation.

The implementation of smart farming technologies can significantly improve economic efficiency in agriculture. One of the main benefits is increased productivity. Precision technologies allow farmers to optimize planting, fertilization, and irrigation, which leads to higher crop yields. Another important benefit is cost reduction. Smart systems reduce the overuse of fertilizers, pesticides, and water, which lowers production costs. Automation also reduces labor expenses and improves operational efficiency. Smart farms also contribute to risk reduction. Predictive analytics systems help farmers anticipate weather changes, pest outbreaks, and market fluctuations, allowing for more informed decision-making. Improved product quality is another economic advantage. Controlled and optimized production processes result in higher-quality agricultural products, which can achieve better prices on both domestic and international markets. Finally, smart farming increases competitiveness. Farms that use modern technologies are better positioned to compete in global markets, especially in export-oriented agricultural economies.

Despite significant advantages, the implementation of smart farming systems faces several challenges. One of the main barriers is high initial investment costs. Advanced technologies such as sensors, drones, and automated machinery require substantial financial resources. Another challenge is limited digital infrastructure in rural areas. Without reliable internet access and technological support, the implementation of smart systems becomes difficult. Lack of technical knowledge and skilled labor also limits adoption. Farmers and agricultural workers need training in digital technologies, data analysis, and modern management systems. Cybersecurity risks represent another emerging challenge. As farms become more connected and data-driven, they also become more vulnerable to cyberattacks and data breaches. Economic uncertainty and market instability can also slow down investment in smart farming technologies, especially in developing agricultural sectors.

In Ukraine, the economic efficiency of smart farming depends on the scale of implementation and the type of agricultural enterprise. Large agroholdings are more likely to benefit from smart technologies due to their access to capital and

infrastructure. For large enterprises, smart farming can significantly increase profitability through economies of scale, reduced input costs, and improved export quality. These companies often already use satellite monitoring, automated machinery, and digital management systems. Small and medium-sized farms face greater challenges due to limited financial resources. However, even partial implementation of smart technologies, such as GPS-guided machinery or digital weather monitoring, can improve efficiency and reduce costs. Government support, international investment, and European integration programs play an important role in increasing accessibility of smart farming technologies for Ukrainian farmers.

European farms widely use precision agriculture systems, automated machinery, and integrated digital platforms. These technologies help optimize resource use and reduce environmental impact while maintaining high productivity. The European Union also supports smart farming through funding programs, research initiatives, and innovation networks. This support significantly reduces financial barriers for farmers adopting new technologies. The future development of smart farming will be closely connected with artificial intelligence, robotics, and big data analytics. These technologies will further increase automation and decision-making efficiency in agriculture. Climate change adaptation will also play an important role. Smart systems will help farmers respond to changing weather conditions and environmental risks more effectively. In Ukraine, post-war reconstruction provides an opportunity to implement modern agricultural technologies from the beginning, creating a more efficient and sustainable agricultural system. Educational development and training programs will be essential for preparing farmers to use advanced technologies effectively.

The implementation of smart farms in traditional agriculture offers significant economic benefits, including increased productivity, reduced costs, improved product quality, and enhanced competitiveness. However, successful adoption depends on overcoming financial, technological, and institutional barriers. European experience demonstrates that smart farming is a key component of modern agricultural development and sustainability. For Ukraine, integration of smart farming technologies represents an important step toward modernization, European integration, and long-term economic growth.

Список використаних джерел:

1. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054

2. Nagy S., Pererva P. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises // *Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матер. 10- ї Міжнар. наук.-практ. конф*. Х.: ХНАДУ, 2018. С. 88-89.

3. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred*. 2015. - S. 113-124.

4. Бажал Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник. Київ: Пульсари, 2015. 278 с. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600

5. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності / О.Д.Витвицька [та ін.] // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52

6. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку.* Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.

7. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5-11.

8. Організація та управління інноваційною діяльністю : *підручник* / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

9. Kocziszky G., Pererva P.G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

10. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

11. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.

12.Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.

13. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

14. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.

15. Kobielieva T.O., Pererva P.G, Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017.No 2 (10). Ч.2. С.144-149. URL: http://ir.stu.cn.ua/123456789/151966.

Mariann VERES SOMOSI, *Doctor of Economics, professor,*
Dean of the Faculty of Economics University of Miskolc, Miskolc, Hungary
Petro PERERVA, *Doctor of Economics, professor*
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL TERRITORIES: INNOVATIVE STRATEGIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Sustainable development of rural territories is an important priority for modern economic policy [1, 5]. Rural areas perform economic, social, ecological, and cultural functions that influence national stability and food security. In Ukraine, rural regions face challenges connected with demographic decline, weak infrastructure, unemployment, and environmental problems. European countries have developed

effective rural development strategies based on innovation, digitalization, environmental sustainability, and local governance [2, 7, 12]. The adaptation of these approaches to Ukrainian realities is an important condition for successful European integration and post-war reconstruction.

Rural territories play a strategic role in the socio-economic development of every country. They ensure food production, preservation of natural resources, maintenance of cultural heritage, and support of ecological balance [3, 9]. In Ukraine, rural areas occupy a significant part of the national territory and remain important centers of agricultural production. However, despite their considerable potential, many Ukrainian rural regions experience economic stagnation, population decline, weak infrastructure, limited employment opportunities, and insufficient investment activity [4, 10, 13].

The process of European integration creates new opportunities and challenges for rural development in Ukraine. The European Union has developed advanced policies aimed at supporting rural territories through sustainable economic growth, environmental protection, social inclusion, and technological innovation [6, 15]. European rural development strategies emphasize diversification of rural economies, development of local entrepreneurship, digital transformation, renewable energy implementation, and strengthening of local self-government.

For Ukraine, adaptation of European rural development practices is an important condition for modernization and integration into the European economic space. At the same time, successful implementation requires consideration of national socio-economic conditions, institutional capacity, and regional differences. Therefore, innovative strategies for sustainable rural development must combine European experience with Ukrainian realities.

Sustainable rural development can be defined as a balanced process of economic, social, and environmental transformation aimed at improving living standards while preserving natural resources. Modern approaches emphasize diversification of rural economies, development of local entrepreneurship, digital transformation, and environmental sustainability.

One important concept is rural diversification. Rural regions should not depend exclusively on agriculture. Tourism, renewable energy, small businesses, and digital services may create additional employment opportunities and increase economic stability.

Another important concept is smart rural development. Smart villages use digital technologies to improve infrastructure, education, healthcare, and public services. Digitalization allows rural populations to access online markets and modern educational resources.

European countries have developed advanced rural development systems based on decentralization and innovation. The Common Agricultural Policy of the European

Union supports rural infrastructure, environmental programs, and local entrepreneurship.

Digital transformation is one of the key priorities of European rural policy. Many countries invest in broadband internet, digital education, and e-governance systems. Environmental sustainability is also important. European strategies encourage renewable energy production, organic farming, and biodiversity protection.

Rural tourism and preservation of cultural heritage are widely used as instruments of local economic development. Such activities create employment opportunities and support local businesses.

Ukraine faces several challenges in rural development. One of the main problems is demographic decline caused by labor migration and aging populations. Young people often leave rural areas due to limited educational and employment opportunities.

Insufficient infrastructure is another serious issue. Many rural communities have poor transportation systems, outdated utilities, limited healthcare services, and weak internet access. Economic dependence on agriculture also creates risks because alternative employment opportunities are poorly developed.

Institutional instability, corruption risks, and the consequences of military conflict further complicate rural development processes.

The adaptation of European rural development strategies requires a flexible approach. Decentralization reform may strengthen local governance and improve regional development planning. Expansion of digital infrastructure and smart village initiatives may modernize rural communities and increase social inclusion.

Diversification of rural economies is also important for Ukraine. Development of tourism, renewable energy projects, and local entrepreneurship may reduce dependence on agriculture and create new jobs.

Environmental sustainability practices such as organic farming, renewable energy systems, and sustainable land management may improve ecological conditions and support long-term economic growth.

Educational modernization and professional training are essential for successful rural transformation. International cooperation with European institutions may support infrastructure projects and innovation programs.

The future development of Ukrainian rural territories depends on the successful integration of innovation, sustainability, and institutional reform. Digital technologies, renewable energy, and local entrepreneurship may become the main drivers of rural modernization in the coming decades.

Post-war reconstruction creates additional opportunities for implementing modern infrastructure and sustainable development models in affected rural regions.

Rebuilding processes may integrate advanced European standards and environmentally friendly technologies from the beginning.

The development of human capital will remain a key factor for long-term success. Educational modernization, youth support programs, and entrepreneurial initiatives may help reduce migration and stimulate local economic activity.

European integration will continue to influence rural transformation in Ukraine by encouraging institutional reforms, environmental standards, and economic modernization. Integration into European markets may also create new opportunities for local producers and rural enterprises.

Список використаних джерел:

1. Nagy S., Pererva P. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises // *Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матер. 10- ї Міжнар. наук.-практ. конф*. Х.: ХНАДУ, 2018. С. 88-89.
2. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred*. 2015. - S. 113-124.
3. Бажал Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник. Київ: Пульсари, 2015. 278 с. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600
4. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності / О.Д.Витвицька [та ін.] // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52
5. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку.* Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.
6. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5-11.
7. Організація та управління інноваційною діяльністю : *підручник* / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.
8. Kocziszky G., Pererva P.G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
9. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
10. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
11. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.
12. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
13. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
14. Kobielieva T.O., Pererva P.G, Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017.No 2 (10). Ч.2. С.144-149. URL: http://ir.stu.cn.ua/123456789/151966.
15. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054

Людмила ШАНАЄВА-ЦИМБАЛ
кандидат наук з державного управління, доцент
доцент кафедри англійської філології НУБіП України

INNOVATIVE ENVIRONMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

An innovative environment in educational institutions is crucial for fostering creativity, critical thinking, and adaptability among students. It shapes the learning culture and prepares learners to meet the demands of a rapidly changing world. Innovation in education goes beyond technology; it involves new teaching methods, curriculum design, and learning strategies. By integrating innovative practices, schools and universities enhance engagement and improve learning outcomes.

Effective leadership is essential for cultivating an innovative environment. School administrators and educators must encourage experimentation, support professional development, and create a culture that values new ideas. Modern technologies, such as digital learning platforms, interactive tools, and virtual labs, play a vital role in promoting innovation. These tools facilitate personalized learning and enable access to global knowledge resources.

An innovative educational environment thrives on collaboration among students, teachers, and external partners. Knowledge sharing, teamwork, and interdisciplinary projects stimulate creativity and problem-solving skills. Physical and organizational infrastructure, including well-equipped classrooms, innovation labs, and flexible spaces, supports experimentation and project-based learning. Adequate resources are necessary to transform innovative ideas into practical outcomes.

Despite the benefits, creating an innovative environment faces challenges such as limited funding, resistance to change, and lack of training for educators. Addressing these barriers is critical for sustainable innovation. Fostering an innovative environment in educational institutions is a strategic investment in human capital. By embracing new approaches and technologies, schools and universities can cultivate adaptable, skilled, and creative graduates ready for future challenges.

Developing innovative curricula that respond to emerging societal and labor market needs is fundamental. Interdisciplinary programs, problem-based learning, and flexible course structures enhance students' critical thinking, creativity, and adaptability. Incorporating real-world case studies, project-based tasks, and collaborative assignments ensures that students gain practical experience while developing intellectual agility. Curricula should also emphasize ethical decision-making, sustainability, and global awareness, preparing learners to contribute meaningfully to society.

Continuous training and professional growth opportunities for educators are essential for sustaining innovation. Teachers equipped with modern pedagogical skills

can implement advanced teaching methods more effectively and inspire students to explore new ideas. Professional development programs should focus on digital literacy, innovative assessment techniques, and strategies for fostering student engagement. Mentorship, peer collaboration, and exposure to international best practices further strengthen educators' capacity to drive educational transformation.

Collaborating with local communities, industry partners, and research institutions strengthens the educational ecosystem. Internships, joint research projects, mentorship programs, and industry-led workshops help students apply theoretical knowledge to real-world challenges. Community engagement also promotes social responsibility and encourages students to develop solutions for local and global problems. Partnerships with industry ensure that graduates possess the skills and competencies required by evolving labor markets, bridging the gap between education and employment.

Fostering an innovative environment requires cultivating a culture and mindset that values curiosity, experimentation, risk-taking, and resilience. Encouraging students to learn from failures, seek creative solutions, and challenge conventional thinking supports long-term innovation. Building psychological safety, where students and staff feel confident sharing ideas without fear of criticism, strengthens engagement and enhances collaborative problem-solving. Additionally, recognizing and rewarding innovation reinforces motivation and embeds creativity into institutional culture.

Regular assessment and feedback mechanisms are essential to ensure the effectiveness of innovation initiatives. Monitoring programs, gathering feedback from students, educators, and stakeholders, and using data-driven evaluation methods allow institutions to refine teaching practices and resources. Reflective practice, continuous improvement, and benchmarking against best practices foster an adaptive and responsive educational environment. Effective evaluation ensures that innovation is not just implemented but is sustainable, scalable, and aligned with the institution's strategic vision.

REFERENCES:

1.European Commission. (2021). *Digital education action plan 2021–2027*. Publications Office of the European Union. https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education

2.OECD. (2020). *Education at a glance 2020: OECD indicators*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/eag-2020-en

3. Dede, C., & Richards, J. (2019). Innovative learning environments and digital technologies. *Computers & Education, 140*, 103600. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103600

УДК 336:657:004

Оксана СИМАНЮК,
к.е.н., доцентка,
завідувачка кафедри обліку і аудиту
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Сучасний розвиток суспільства відбувається в умовах глобальної цифрової трансформації, яка стрімко охоплює всі сфери життя та спричиняє їхні глибокі зміни. Запровадження й активне застосування новітніх цифрових технологій не лише відкриває нові можливості, а й породжує низку викликів, пов'язаних із захистом даних, етичними аспектами використання штучного інтелекту, цифровою нерівністю та іншими проблемами.

Використання сучасних цифрових технологій суттєво трансформує організаційні та методичні засади обліку й аудиту. Це змінює зміст професійної діяльності бухгалтерів і аудиторів, що потребує розвитку нових та вдосконалення традиційних професійних компетентностей. Цифровізація облікових і аудиторських процесів охоплює широкий спектр напрямів — від автоматизації рутинних операцій до застосування сучасних аналітичних інструментів для глибокого аналізу даних і виявлення потенційних ризиків.

Попри тривале застосування цифрових технологій в аудиторській діяльності, значна частина світової аудиторської спільноти навіть під час проведення складних перевірок і надалі надає перевагу традиційному та перевіреному інструменту – табличному процесору MS Excel. Це відбувається незважаючи на існування великої кількості сучасних цифрових рішень, спеціально розроблених для потреб аудиту. З огляду на різноманітність аудиторських завдань, теоретично можливим є підвищення ефективності роботи шляхом застосування різних цифрових інструментів на окремих етапах аудиторського процесу. Однак більшість аудиторських компаній, зокрема й провідні фірми «Великої четвірки», у повсякденній практиці переважно продовжують використовувати традиційні підходи на основі MS Excel. Хоча цей програмний продукт є потужним і зручним засобом для автоматизації значної частини аудиторських процедур, його функціональні можливості поступаються сучасним спеціалізованим цифровим технологіям [2].

Активне впровадження новітніх цифрових технологій в аудиторську практику посилює потенціал та підвищує релевантність аудиторських висновків. Це створює сприятливі умови для розширення спектру аудиторських послуг,

включаючи консалтинг у сфері цифрової трансформації бізнесу, аудит кібербезпеки, аналіз великих даних тощо. Використання новітніх цифрових інструментів сприяє не тільки підвищенню якості традиційного фінансового аудиту, але й дозволяє аудиторам вийти за межі традиційних підходів та пропонувати клієнтам інноваційні рішення, що відповідають вимогам сьогодення.

Сучасний ринок бухгалтерських програм в Україні здебільшого представлений такими програмними продуктами як MASTER: Бухгалтерія, KBS, M.E.Doc, Dilovod, iFin, Дебет Плюс, BOOKKEEPER, BUSINESS AUTOMATION SOFTWARE FOR ACCOUNTING (BAS Бухгалтерія). Застосування бухгалтерських програмних продуктів дозволяє поглибити аналітичність, спрощує процес формування інформації для користувачів та, відповідно, уможливлює підвищення ефективності. При цьому інформація сис теми бухгалтерського обліку, використовується і аудиторами (при проведенні аудиторських процедур) і аналітиками (при здійсненні аналітичних процедур).

Слід зазначити, що цифрові технології ніколи не зможуть повністю замінити людину-аудитора, але можуть призвести до більш ефективного використання людського капіталу, зменшення штату аудиторських фірм та трансформації вимог до кваліфікації аудиторів. Сучасний аудитор повинен не лише володіти та постійно оновлювати як цифрові, так і базові професійні компетенції, але й змінювати фокус своєї діяльності від збору, обробки та передачі даних до оцінки результатів аудиту, проведеного за допомогою цифрових технологій, та аналізу отриманої інформації [1]. Таким чином, для аудитора набувають критичної важливості цифрові компетентності, навички аналізу та візуалізації даних, здатність до прогнозного моделювання тощо. Відповідно, на ринку праці аудиторів вже сьогодні спостерігається зростаючий попит на фахівців з достатнім рівнем цифрових компетентностей [2].

Окремим напрямом використання новітніх цифрових технологій в організації бухгалтерського обліку та аудиту є використання хмарних технологій. Хмарний облік (online-облік, Internet-облік, web-облік, облік real-time, real-time-облік тощо) відображає сучасну парадигму організації бухгалтерського обліку, що ґрунтується на імплементації хмарних технологій. Дана технологічна платформа уможливлює ефективну обробку, зберігання та адміністрування значних обсягів інформації. Основними перевагами такого підходу є високий рівень еластичності в агрегації, можливості колективного використання та віддаленого доступу, алокація обчислювальних і інформаційних ресурсів, раціоналізація процесів внутрішнього та зовнішнього обміну інформацією.

Проте, незважаючи на переваги, інтеграція хмарних технологій в облікову

практику пов’язана із загрозами та ризиками. Функціонування хмарних технологій вимагає стабільного підключення до глобальної мережі Інтернет, що формує потенційну операційну вразливість. Відтак, ключовими імперативами стають гарантування багаторівневої інформаційної безпеки та забезпечення режиму суворої конфіденційності інформації. Це обумовлює необхідність забезпечення перманентного підвищення кваліфікації обліково-аналітичного персоналу. Ефективність використання хмарних облікових технологій потребує залучення фахівців з інтегрованими компетентностями.

Важливим наслідком впровадження новітніх цифрових технологій в облікову та аудиторську практику є трансформація професійної ролі як бухгалтера, так і аудитора.

Отже, сучасні цифрові технології відкривають широкі можливості для вдосконалення облікових та аудиторських процесів і підвищення їх результативності. Цифрова трансформація стає невід’ємною складовою організації обліку та аудиту. Ефективне впровадження новітніх технологій потребує від фахівців безперервного професійного розвитку та набуття нових компетентностей, а від закладів освіти — оновлення навчальних програм відповідно до актуальних потреб ринку праці. Це сприятиме максимально повному використанню потенціалу цифрових технологій для забезпечення вищої якості, прозорості та ефективності облікових і аудиторських процедур.

Список використаних джерел:

1. Кононенко Л., Гай О. Використання сучасних цифрових технологій в аудиті: проблеми та перспективи. *Економічний простір.* 2024. №192, 109-112. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.192.109-11212.

2. Ніколашин А. О. Цифровий аудит: базові елементи та інноваційні технології. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9. 2023. С. 75-80.

3. Пуцентейло П. Р., Довбуш А. В. Основні вектори розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3-4 (87). С. 140-151. DOI: https://doi.org/10.37332/2309- 1533.2021.3-4.

4. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики / Л. Мельник та ін. *Механізм регулювання економіки.* 2024. № 2 (104). С. 54-60. DOI: https://doi.org/10.32782/ mer.2024.104.07.

5. Ченаш В. С., Абрамов А. П., Шебештень Е. Г. Розвиток бухгалтерських систем в Україні під впливом цифрових технологій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14011609.

УДК 657

Ореста БОДНАР,
к.е.н., доцентка,
доцентка кафедри обліку і аудиту
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙ У СІЛЬСЬКОМУ РОЗВИТКУ

Сучасний розвиток сільських територій України потребує впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами, підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору та забезпечення сталого розвитку громад. У цих умовах особливого значення набувають інноваційні програми, які реалізуються на державному, регіональному та місцевому рівнях. Їх ефективне впровадження значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення управлінських рішень, важливим елементом якого є управлінський облік.

Сьогодні роль обліку та його значення в управлінні зростає, що обумовлено необхідністю оперативного надання інформації виходячи з новітніх інформаційних потреб. Перспектива створення конкурентоспроможного аграрного сектора національної економіки та формування продовольчої безпеки держави детермінується забезпеченням зростання інноваційної активності в сільському господарстві, зокрема практичним освоєнням нових наукових відкриттів і розробок, впровадженням сучасних форм і методів організації та управління виробництвом [1].

У сучасних умовах можливість активізації інноваційної діяльності слід розглядати з позиції зростання її інформаційного забезпечення, налагодження взаємодії інформаційних та інноваційних процесів в аграрній сфері, що створює належні умови для ефективного розвитку сільськогосподарського виробництва в цілому. В свою чергу, комплексне забезпечення управління інноваційною діяльністю повинно містити нормативно-правове, методичне, фінансове, кадрове та інформаційне забезпечення. Найбільш значущим фактором у системі інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю має управлінський облік.

Управлінський облік виступає важливим інструментом формування, обробки та аналізу інформації щодо використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів у процесі реалізації інноваційних програм. На відміну від фінансового обліку, він орієнтований на внутрішні потреби управління та забезпечує оперативне прийняття рішень щодо оцінювання результативності програм розвитку сільських територій [2].

Інноваційні програми у сфері сільського розвитку можуть охоплювати цифровізацію аграрного виробництва, підтримку малого та середнього фермерства, екологізацію виробництва, розвиток кооперації, модернізацію інфраструктури та впровадження енергоефективних технологій. Реалізація таких програм потребує значних ресурсів, а тому актуальним є питання оцінювання їх економічної та соціальної ефективності [4].

Управлінський облік дозволяє здійснювати контроль за витратами на реалізацію інноваційних проєктів, аналізувати джерела фінансування, оцінювати рівень досягнення поставлених цілей та визначати ефективність використання бюджетних коштів. Важливою складовою є формування системи показників, які характеризують результативність інноваційних програм. До таких показників можна віднести рівень продуктивності аграрного виробництва, зростання зайнятості населення, покращення інфраструктури сільських територій, екологічні результати та підвищення якості життя населення [3].

Особливого значення набуває цифровізація управлінського обліку. Використання сучасних інформаційних систем, автоматизованого збору даних, аналітичних платформ та технологій Big Data дає змогу підвищити точність оцінювання ефективності інноваційних програм і забезпечити прозорість використання ресурсів. Цифрові інструменти сприяють оперативному моніторингу виконання програм, своєчасному виявленню відхилень та прийняттю коригувальних управлінських рішень.

У системі публічного управління управлінський облік виконує не лише контрольну, а й стратегічну функцію. Він забезпечує інформаційну основу для формування політики сільського розвитку, визначення пріоритетних напрямів фінансування та оцінювання ефективності державної підтримки аграрного сектору. На основі даних управлінського обліку органи державної влади та місцевого самоврядування можуть обґрунтовувати управлінські рішення щодо розподілу ресурсів і підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Водночас в Україні існують певні проблеми у сфері обліково-аналітичного забезпечення інноваційних програм. Серед них варто виділити недостатній рівень цифровізації сільських територій, обмеженість фінансових ресурсів, відсутність єдиної системи оцінювання ефективності програм та недостатню інтеграцію управлінського обліку у процеси публічного управління. Це зумовлює необхідність удосконалення методичних підходів до управлінського обліку та розвитку сучасних інформаційних систем у сфері сільського розвитку.

Отже, управлінський облік є важливим інструментом забезпечення ефективності інноваційних програм у сільському розвитку. Його використання сприяє підвищенню прозорості управління, оптимізації витрат, покращенню контролю за реалізацією програм та прийняттю обґрунтованих управлінських

рішень. Подальший розвиток управлінського обліку має бути пов'язаний із цифровізацією управлінських процесів, впровадженням сучасних аналітичних технологій та посиленням інформаційної підтримки публічного управління аграрним і сільським розвитком.

Список використаних джерел:

1. Бруханський Р. Ф. Зміна управлінських парадигм як фактор розвитку бухгалтерського обліку: стратегічний аспект. *Облік і фінанси.* 2014. № 3 (65). С. 15-20.
2. Бухгалтерський управлінський облік: підручник / за ред. Ф. Ф. Бутинця. 2-е вид., перероб. і допов. Житомир: Рута, 2002. 480 с.
3. Нападовська Л. В. Управлінський облік. Київ: Книга, 2010. 544 с.
4. Шпикуляк О.Г. Інституції аграрного ринку. К.: ННЦ ІАЕ, 2009. 480 с.

УДК 336.221.4(075.8)

Володимир ГАБОР,
к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

ОПТИМІЗАЦІЯ ПОРОГУ РЕЄСТРАЦІЇ ПЛАТНИКОМ ПДВ ДЛЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ

Функціонування спрощеної системи оподаткування в Україні протягом останнього десятиліття стало важливим інституційним механізмом підтримки підприємництва, зайнятості та швидкої адаптації економіки до кризових шоків. Значна частка фізичних осіб-підприємців обирає спрощений режим як інструмент мінімізації адміністративних витрат та податкового навантаження, що забезпечує стабільні надходження єдиного податку до місцевих бюджетів і сприяє легалізації самозайнятості. Водночас тривале розширення масштабів спрощеної системи, зростання оборотів у її межах та структурна зміна секторної спеціалізації ФОП призвели до формування асиметрії між режимом оподаткування малого бізнесу та загальною системою непрямих податків, передусім податку на додану вартість.

Фіскальні потреби держави в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення підсилюють необхідність перегляду параметрів взаємодії спрощеної системи та ПДВ. Висока концентрація оборотів у сегменті ФОП третьої групи, зростання ролі електронної комерції та сервісної економіки, а також інтеграція України до європейського економічного простору актуалізують питання

оптимізації порогу реєстрації платником ПДВ. Відтак дослідження фіскальних ефектів зміни порогу та його впливу на рівень тінізації набуває не лише податкового, а й макроекономічного значення, позаяк від вибору параметрів реформи залежить баланс між детінізацією, конкурентною нейтральністю оподаткування та стабільністю бюджетних надходжень.

У науковій літературі проблематика функціонування спрощеної системи оподаткування та її взаємодії з податком на додану вартість розгортається у кількох взаємодоповнювальних напрямах. Інституційні передумови використання різних груп фізичних осіб-підприємців і переходу між ними як інструменту оптимізації податкових витрат досліджують С. Барткова та О. Разборська [1], підкреслюючи, що вибір режиму оподаткування дедалі частіше визначається фіскальними стимулами й регуляторними ризиками. Практичні аспекти ведення бізнесу фізичними особами-підприємцями та специфіку їх оподаткування аналізують Г. Гаман і І. Корсун [2], акцентуючи на інституційних особливостях спрощеного режиму, які забезпечують його привабливість навіть за значних оборотів.

Фізичні особи-підприємці формують один із найбільш динамічних сегментів національної економіки, забезпечуючи гнучкість ринку праці, швидку адаптацію господарської діяльності до кризових шоків та функціонування локальних ринків товарів і послуг. Масове залучення населення до підприємництва сприяє самозайнятості та створенню первинних економічних ланцюгів у громадах, особливо у сфері торгівлі, побутових і цифрових сервісів, транспорту та будівельних робіт. Динаміка чисельності активних ФОП у 2016-2024 рр. демонструє загальну тенденцію до зростання після короткострокового скорочення у період пандемії та початкового етапу повномасштабної війни: з приблизно 1,77-1,91 млн у 2017-2020 рр. до 2,05 млн у 2023 р. та 2,18 млн у 2024 р. Збільшення підприємницької активності відображає адаптивність малого бізнесу до структурних змін економіки та посилення ролі самозайнятості як механізму соціально-економічної стабілізації.

Фіскальна роль ФОП особливо відчутна на рівні територіальних громад, позаяк єдиний податок формує значну частку їх власних доходів і забезпечує фінансування базових публічних послуг. Зростання підприємницької активності безпосередньо корелює з розширенням фінансової автономії місцевого самоврядування, що посилює значення малого бізнесу як елементу локальної економічної екосистеми.

Разом із позитивними макро- та мезоекономічними ефектами, масштабне застосування спрощеної системи оподаткування породжує інституційні викривлення, пов’язані з використанням ФОП як інструменту податкової оптимізації великим бізнесом. Поширеною практикою залишається дроблення

операцій на мережі пов’язаних підприємців, що дозволяє мінімізувати податок на прибуток, уникати реєстрації платником ПДВ та знижувати податкове навантаження на фонд оплати праці. Подібні моделі функціонують у роздрібній торгівлі, ресторанному бізнесі, логістиці, будівництві, а також у платформеній економіці, де трудові відносини маскуються під цивільно-правові договори.

Аналізуючи положення Національної стратегії доходів України до 2030 року, доцільно зафіксувати структурну асиметрію, що підживлює податковий арбітраж: ліміти доходів для платників спрощеної системи оподаткування індексуються, тоді як поріг обов’язкової реєстрації платником податку на додану вартість у розмірі 1 млн грн тривалий час залишався незмінним. Така розбіжність створює передбачуваний стимул «підлаштовувати» господарські моделі під адміністративні межі, унаслідок чого вибір режиму оподаткування дедалі частіше відображає логіку оптимізації, а не фактичний масштаб економічної діяльності [3].

Реформаторська логіка, закладена у Національній стратегії доходів України до 2030 року, передбачає інституційне «зшивання» спрощеної системи оподаткування з податком на додану вартість шляхом поширення порогу реєстрації платником податку на додану вартість на платників спрощеної системи та забезпечення обов’язкової реєстрації у разі його досягнення [7].

Паралельно в політичній площині обговорювалися параметри порогу [4]: у публічних комунікаціях фігурував первинний орієнтир 1 млн грн (за експертними оцінками – близько 660 тис. фізичних осіб-підприємців із доходом понад 1 млн грн), а також пом’якшений варіант 4 млн грн, який корелює з верхньою межею подібного ліміту в Європейському Союзі (приблизно 85 тис. євро на рік [4]) і, за повідомленнями, охоплює близько 257 тис. фізичних осіб-підприємців.

Водночас доцільно окремо зафіксувати міжбюджетний аспект реформи. Якщо імплементація відбуватиметься через типовий перехід фізичних осіб-підприємців третьої групи зі ставки 5% (без податку на додану вартість) на режим 3% + податок на додану вартість, частина фінансового ресурсу перерозподілятиметься від місцевих бюджетів до державного. Чистий ефект для консолідованих публічних фінансів залежатиме від того, наскільки реформа торкнеться ядра схем оптимізації та чи зростуть очікувані витрати для вигодонабувачів дроблення бізнесу. Логіка Національної стратегії доходів України до 2030 року у цьому аспекті є послідовною: акцент зроблено на підвищенні простежуваності операцій, зокрема через розширення застосування реєстраторів розрахункових операцій, однак вирішальним чинником залишається здатність адміністрування ідентифікувати пов’язаність суб’єктів і реальні центри формування прибутку [3]. Саме від цього залежить, чи стане

податок на додану вартість інструментом детінізації економіки, а не лише фактором зростання витрат комплаєнсу для добросовісного малого бізнесу.

Узагальнення емпіричних даних за 2016–2024 рр. підтверджує, що сектор фізичних осіб-підприємців став одним із ключових «якорів» фіскальної спроможності місцевого самоврядування: надходження єдиного податку зросли з 10,33 млрд грн до 55,15 млрд грн, а чисельність активних підприємців у 2024 році досягла 2,18 млн осіб. Водночас посилення ролі ФОП у сервісній та цифровій економіці, концентрація оборотів у третій групі та інституційна асиметрія між індексованими лімітами спрощеної системи й тривало незмінним порогом обов'язкової ПДВ-реєстрації сформували прогнозовані стимули до податкового арбітражу. Сценарна оцінка порядку величин фіскального ефекту від обов'язкової реєстрації платником податку на додану вартість за альтернативними порогами (1 млн грн та 4 млн грн / ≈85 тис. євро) демонструє потенціал приросту чистих надходжень податку на додану вартість у широкому діапазоні, що визначається насамперед часткою внутрішніх B2C-продажів, часткою доданої вартості та рівнем комплаєнсу після поведінкової адаптації. Отже, сам по собі поріг виступає лише параметром периметра, тоді як результат для бюджету залежить від того, чи зменшує реформа можливості для дроблення та ланцюгів неплатників податку на додану вартість.

Перспективи подальших досліджень полягають у використанні мікроданих податкової та банківської звітності для економетричної оцінки поведінкових реакцій платників на зміну порогу реєстрації платником податку на додану вартість, моделювання ефектів детінізації та розроблення ризик-орієнтованих алгоритмів адміністрування, здатних мінімізувати податковий арбітраж без підвищення регуляторного тиску на добросовісний малий бізнес.

Список використаних джерел:

1. Барткова С., Разборська О. Оцінка ефективності функціонування ФОП 2-ї групи з можливістю переходу на ФОП 3-ї групи та ТОВ у контексті оптимізації податкових витрат та мінімізації ризиків. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 3. С. 340-348. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.03.340

2. Гаман Г., Корсун І. Особливості ведення та оподаткування бізнесу фізичних осіб-підприємців (ФОП). Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2024. Т. 1, № 54. С. 234-245.

3. Національна стратегія доходів до 2030 року. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_ 2030 _.pdf

4. Council Directive (EU) 2020/285 of 18 February 2020 amending Directive 2006/112/EC on the common system of value added tax as regards the special scheme for small enterprises. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A02020L0285-20250101

УДК 657:336.14:631.1

Оксана ЗІНИЧ,
старша викладачка кафедри обліку і аудиту
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ АГРАРНИХ ІННОВАЦІЙ

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку регіонів особливого значення набувають інновації та інноваційна діяльність, які виступають важливим чинником модернізації аграрного сектору та забезпечення його конкурентоспроможності. Саме впровадження інноваційних технологій створює передумови для постійного оновлення технічної й технологічної бази сільськогосподарського виробництва, розвитку екологічно безпечного виробництва, застосування сучасних енергозберігаючих технологій та підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств. Інноваційні процеси сприяють зростанню продуктивності у рослинництві й тваринництві, покращенню якості продукції та зміцненню продовольчої безпеки держави.

За сучасних умов інноваційна діяльність є не лише складовою розвитку аграрного сектору, а й необхідною передумовою його стабільного функціонування та адаптації до викликів глобалізації, цифровізації економіки й посилення конкуренції на світових ринках. У зв’язку з цим особливого значення набуває роль держави у формуванні ефективної фінансової та інноваційної політики, спрямованої на стимулювання розвитку аграрних інновацій, підтримку наукових досліджень, впровадження сучасних технологій та забезпечення належного рівня фінансування інноваційних проєктів.

Важливою умовою ефективного функціонування системи підтримки аграрних інновацій є формування дієвого механізму фінансового забезпечення інноваційної діяльності. Питання, пов’язані з фінансуванням інноваційних процесів, потребують системного підходу, стабільності та прогнозованості використання бюджетних ресурсів. Саме тому особливої актуальності набуває застосування програмно-цільового підходу до управління фінансовими потоками та регулювання інвестицій, спрямованих на розвиток аграрного сектору. Його застосування дозволяє забезпечити концентрацію бюджетних ресурсів на пріоритетних напрямах розвитку та встановити чіткий взаємозв’язок між обсягами фінансування і результатами реалізації програм [6].

Використання програмно-цільового методу передбачає визначення мети бюджетної програми, результативних показників, обсягів фінансування та

відповідальних виконавців. Це створює умови для підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами та посилення контролю за їх використанням.

На регіональному рівні реалізуються основні напрями інноваційної політики через розроблення стратегій, програм та проєктів розвитку аграрної сфери. У межах таких програм повинні формуватися ефективні фінансово-організаційні механізми підтримки інноваційної діяльності, що передбачають раціональний розподіл бюджетних ресурсів, контроль за їх використанням та оцінювання результативності реалізації програм. Саме регіональний рівень управління дозволяє враховувати специфіку розвитку окремих територій, ресурсний потенціал, потреби аграрних підприємств і соціально-економічні особливості сільських територій.

Без належної державної підтримки інноваційного розвитку аграрного сектору, яка повинна здійснюватися не лише через прийняття довгострокових державних і регіональних програм, а й через забезпечення їх достатнього фінансування, неможливо досягти високого рівня конкурентоспроможності аграрного виробництва та забезпечити сталий розвиток сільських територій. У цьому контексті важливу роль відіграє програмне бюджетування інноваційних програм, яке забезпечує взаємозв’язок між бюджетними витратами та результатами реалізації державної політики у сфері підтримки аграрних інновацій.

Інноваційний розвиток аграрного сектору є одним із пріоритетних напрямів державної економічної політики, оскільки аграрна сфера формує значну частину економічного потенціалу України та забезпечує продовольчу безпеку держави. Розвиток аграрних інновацій передбачає впровадження сучасних технологій виробництва, автоматизацію процесів, використання цифрових систем управління, енергоощадних технологій та екологічно безпечних методів господарювання. Реалізація таких заходів потребує значних фінансових ресурсів, важливу роль у формуванні яких відіграють бюджетні кошти [2]. Фінансова підтримка інноваційної діяльності в аграрному секторі здійснюється через державні та регіональні програми, бюджетні дотації, гранти, субвенції, пільгове кредитування та механізми державно-приватного партнерства [5].

Особливе значення у системі підтримки аграрних інновацій має організація бухгалтерського обліку бюджетних коштів. Облік в установах державного сектору забезпечує:

- контроль за надходженням та використанням бюджетних ресурсів;
- облік витрат за бюджетними програмами;
- формування фінансової та бюджетної звітності;
- контроль за дотриманням фінансової дисципліни;

- здійснення аналізу ефективності використання бюджетних коштів

Важливою складовою обліково-аналітичного забезпечення є аналітичний облік бюджетних коштів за окремими програмами підтримки інноваційної діяльності. Такий підхід дозволяє визначати результативність фінансування, контролювати цільове використання коштів та оцінювати ефективність реалізації інноваційних проєктів.

В умовах цифровізації державного управління особливої актуальності набуває автоматизація облікових процесів та використання сучасних інформаційних систем. Цифровізація бухгалтерського обліку сприяє підвищенню оперативності обробки інформації, забезпеченню прозорості фінансових операцій та посиленню контролю за використанням бюджетних ресурсів [1].

Крім того, важливого значення набуває залучення міжнародної технічної допомоги, грантових програм та інвестиційних ресурсів до фінансування аграрних інновацій. За таких умов виникає необхідність удосконалення обліку грантових коштів, забезпечення прозорості їх використання та гармонізації національної системи обліку з міжнародними стандартами [4].

Однією з основних проблем залишається недостатній рівень фінансування інноваційної діяльності в аграрному секторі та складність процедур отримання державної підтримки. У зв’язку з цим важливим напрямом удосконалення системи підтримки аграрних інновацій є посилення внутрішнього фінансового контролю, удосконалення методики бухгалтерського обліку та підвищення ефективності програмно-цільового бюджетування [5].

Отже, бухгалтерський облік бюджетних коштів є важливою складовою системи підтримки аграрних інновацій та необхідною умовою ефективного функціонування механізмів державного фінансування аграрного сектору. Ефективна організація обліку забезпечує прозорість використання фінансових ресурсів, контроль за їх цільовим спрямуванням, своєчасне формування фінансової звітності та підвищення результативності державної підтримки інноваційної діяльності.

Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення, цифровізація облікових процесів, посилення внутрішнього контролю та розширення використання сучасних фінансових інструментів сприятимуть підвищенню ефективності використання бюджетних коштів, зміцненню фінансової дисципліни та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору України.

Список використаних джерел:

1. Андрощук Г.О. Державна інноваційна політика та механізми стимулювання інноваційної діяльності. Київ: Наукова думка, 2017. 320 с.

2. Буряк П.О. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України. *Фінанси України.* 2018. № 7. С. 45-52.
3. Демчишак Н.Б., Кульчицький М.І. Бюджетне регулювання інноваційного розвитку економіки України. *Економіка та держава.* 2019. № 4. С. 18-24.
4. Лупенко Ю.О., Кропивко М.Ф. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України. Київ: ННЦ ІАЕ, 2019. 516 с.
5. Стецюк П.А. Механізми державної підтримки інноваційного розвитку аграрного сектору. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 11-12. С. 56-61.
6. Якимчук Н.Я. Програмно-цільове бюджетування в системі управління державними фінансами. Київ: КНЕУ, 2018. 412 с.

УДК 657:35:005.8:338.43

Ірина СТЕМКОВСЬКА,
старша викладачка кафедри обліку і аудиту
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

ПРОЗОРІСТЬ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасному світі фінансова звітність перестала бути лише технічним документом для внутрішнього використання. Вона перетворилася на стратегічний ресурс, що визначає рівень довіри до підприємства, його інвестиційну привабливість та здатність реалізовувати інноваційні проєкти. Прозорість фінансової інформації стає фундаментом інноваційного управління, адже саме відкритість і достовірність даних створюють умови для ефективного прийняття управлінських рішень.

Прозорість фінансової звітності означає не лише відповідність міжнародним стандартам, але й доступність для широкого кола зацікавлених сторін. Вона передбачає чесне відображення результатів діяльності, розкриття ризиків та перспектив, а також демонстрацію відповідальності перед суспільством. У цьому контексті прозорість стає інструментом комунікації між бізнесом, державою та громадою, що особливо важливо для аграрного та сільського секторів, де фінансова підтримка часто здійснюється за рахунок державних програм чи міжнародних грантів.

Інноваційне управління потребує чіткої фінансової основи. Коли звітність є прозорою, інвестори отримують можливість об’єктивно оцінити потенціал підприємства, а керівники – визначити напрями розвитку без ризику прихованих фінансових проблем. Прозорість сприяє формуванню довіри, яка є ключовою умовою для залучення інвестицій у нові технології, цифрові рішення та екологічні практики. Вона також дозволяє уникати корупційних ризиків та

забезпечує контроль за використанням ресурсів, що особливо актуально для сільських громад.

На теперішньому етапі розвитку світової економіки інтегрована звітність є одним з ключових інструментів управління. Світ змінюється під впливом глобалізації, розвитку технологій, зростання чисельності населення і тиску на екосистему у зв'язку зі збільшенням споживання природних ресурсів.

Інтегрований облік з метою формування інтегрованої звітності, яка носить універсальний характер, спирається не лише на мультистейхолдерський підхід, але й враховує необхідність конвергенції стандартів та підходів різних видів обліку – насамперед фінансового (формування системи глобальних стандартів фінансової (МСФЗ та ЗПБО), а також нефінансової звітності) [2]. Інтегрована модель звітності є інструментом отримання повної інформації щодо діяльності підприємства, відображає ризики і можливості та об'єднує нефінансові та фінансові показники.

Таким чином, можна виділити наступні переваги інтегрованої звітності:

- задовольнити інформаційні потреби довгострокових інвесторів щодо наслідків прийняття рішень в довгостроковій перспективі;
- відобразити зв'язок між стійкістю бізнесу і його економічною цінністю;
- відобразити взаємозв'язок між факторами (екологічні, соціальні корпоративні) і фінансовими факторами у прийнятті рішень, що впливають на результати діяльності бізнесу;
- змістити акцент показників оцінки результатів бізнесу з короткострокових на довгострокові [3].

Отже, інтегрована звітність підприємства є досить повнішою та відображає інформацію на майбутнє, тому використовуючи її користувачі звітності матимуть змогу узагальнювати дані на перспективу із зростанням до неї довіри, але також, звернувши увагу на її недоліки, потрібно врахувати дані ризики та зробити все можливе задля того, щоб їх уникнути.

Методологічним базисом складання інтегрованої звітності є принципи: сталого розвитку, стратегічної спрямованості, зв'язності інформації, відносин зі стейкхолдерами, релевантності, достовірності, суттєвості, надійності і повноти.

Аудит виступає гарантом достовірності фінансової інформації, а цифровізація відкриває нові можливості для її поширення та аналізу. Використання технологій Big Data, блокчейну та аналітики в реальному часі робить фінансову звітність не лише прозорою, а й інтерактивною. Це дозволяє керівникам швидко реагувати на зміни, прогнозувати ризики та приймати рішення, що відповідають сучасним викликам. Таким чином, прозорість

фінансової інформації стає не статичним показником, а динамічним процесом, який інтегрується в систему інноваційного управління.

У сфері аграрного виробництва прозорість фінансової звітності має особливе значення. Вона забезпечує контроль за використанням державних субсидій, грантів та інвестиційних ресурсів, сприяє ефективному плануванню та підвищує рівень довіри до аграрних підприємств. Для сільських громад прозорість фінансових даних означає можливість контролювати розвиток територій, оцінювати ефективність інноваційних програм та забезпечувати справедливий розподіл ресурсів. Це створює умови для сталого розвитку, де інновації поєднуються з фінансовою дисципліною та соціальною відповідальністю.

Таким чином, прозорість фінансової звітності є стратегічним інструментом інноваційного управління. Вона формує довіру, забезпечує ефективний контроль, сприяє залученню інвестицій та створює умови для сталого розвитку аграрного та сільського секторів. У майбутньому прозорість фінансової інформації буде дедалі більше інтегруватися з цифровими технологіями, перетворюючись на основу інноваційної економіки та публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Гуцаленко Л. В., Марчук У. О. Інтегрована звітність – концепції та парадигми обліку в досягненні цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9069 (дата звернення: 15.05.2026 р.).

2. Макаренко І. О. Інтеграція сучасних видів та концепції бухгалтерського обліку для цілей сталого розвитку. *Фінансовий простір*. 2017. № 1 (25). URL: https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/504 (дата звернення: 17.05.2026 р.).

3. Муравський В. В. Формування та подання інтегрованої звітності з використанням інтернеттехнологій. URL: http://zsas.zhitomir.org/ru/forum (дата звернення: 15.05.2026 р.).

4. Скиба Г. І., Каліна І. І., Беженар І. М. Сталий розвиток обліку в Україні: виклики, прозорість та інтегрована звітність. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 595-602.

Єлизавета ВИДРЯ,
аспірантка кафедри економіки бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (м. Харків)

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ РОЗВИТКОМ

Комерціалізація університетських науково-технічних розробок є одним із ключових чинників формування інноваційної економіки та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору [1, 7, 11]. Університети, як центри генерації знань,

виступають не лише освітніми інституціями, але й активними учасниками інноваційних процесів, здатними трансформувати результати наукових досліджень у практичні технології, продукти та послуги [2, 13]. В умовах сучасних викликів – глобальної конкуренції, воєнних загроз, кліматичних змін та цифрової трансформації – питання інституційних механізмів комерціалізації набуває особливої актуальності.

Система публічного управління аграрним розвитком має інтегрувати університетські інновації у виробничі процеси, забезпечуючи їхню адаптацію до потреб сільського господарства та сільських територій [3, 9, 13]. Це потребує створення ефективних інституційних механізмів, які б поєднували державну політику, ринкові інструменти та партнерські моделі взаємодії між університетами, бізнесом і громадами [4].

Інституційні механізми комерціалізації університетських інновацій можна визначити як сукупність організаційних структур, правових норм, фінансових інструментів та управлінських практик, що забезпечують трансфер знань і технологій від університетів до аграрних підприємств. Вони включають [5, 10, 14]:

– *правове регулювання* – закони про інтелектуальну власність, ліцензування, патентування;

– *фінансові інструменти* – гранти, венчурні фонди, державні програми підтримки інновацій;

– *організаційні структури* – бізнес-інкубатори, технопарки, центри трансферу технологій;

– *партнерські моделі* – державно-приватні партнерства, кластери, консорціуми;

– *цифрові платформи* – онлайн-системи для поширення інновацій, електронні біржі технологій.

Інституційні механізми комерціалізації університетських інновацій становлять основу інтеграції наукових результатів у практику аграрного виробництва та сільського розвитку. Вони формують інфраструктуру, яка забезпечує трансфер знань і технологій від університетів до бізнесу та громад, створюючи умови для підвищення конкурентоспроможності та інноваційної активності аграрного сектору [6, 8]. Кожен механізм має власну специфіку: правове регулювання гарантує захист інтелектуальної власності, фінансові інструменти забезпечують ресурсну підтримку, організаційні структури створюють середовище для розвитку стартапів, партнерські моделі формують синергію між університетами, державою та бізнесом, а цифрові платформи дозволяють масштабувати інновації та поширювати їх у глобальному просторі.

Таблиця 1

Інституційні механізми комерціалізації університетських інновацій

Механізм	Сутність	Приклади застосування	Очікуваний ефект
Правове регулювання	Захист прав інтелектуальної власності	Патентування аграрних технологій	Легітимність та захист інновацій
Фінансові інструменти	Державні та приватні джерела фінансування	Гранти ЄС, венчурні фонди	Залучення інвестицій
Організаційні структури	Інституції для трансферу технологій	Бізнес-інкубатори, технопарки	Підтримка стартапів
Партнерські моделі	Співпраця університетів, бізнесу та держави	Аграрні кластери	Синергія ресурсів
Цифрові платформи	Електронні системи поширення інновацій	Онлайн-біржі технологій	Масштабування інновацій

Джерело: власна розробка

Аналіз представлених механізмів свідчить, що комерціалізація університетських інновацій є багатовимірним процесом, який потребує комплексної інституційної підтримки. Правове регулювання створює основу для легітимності та захисту результатів наукової діяльності, фінансові інструменти забезпечують ресурсну базу для їхнього впровадження, організаційні структури формують інфраструктуру для розвитку інноваційних підприємств, партнерські моделі сприяють ефективному використанню ресурсів через синергію учасників, а цифрові платформи відкривають можливості для масштабування та глобальної інтеграції інновацій.

Таким чином, ефективна система комерціалізації університетських інновацій у публічному управлінні аграрним розвитком має ґрунтуватися на поєднанні всіх зазначених механізмів. Їхня взаємодія забезпечує не лише економічний ефект у вигляді зростання продуктивності та інвестиційної привабливості, але й соціальний результат – розвиток сільських територій, підвищення якості життя населення та формування інноваційної культури у суспільстві.

Університетські інновації в аграрному секторі охоплюють широкий спектр технологій: від нових сортів рослин і методів захисту ґрунтів до цифрових систем моніторингу врожайності та управління ресурсами. Їхня комерціалізація потребує інституційної підтримки, адже малим підприємствам часто бракує фінансових ресурсів та управлінських компетенцій для самостійного впровадження інновацій.

Публічне управління відіграє ключову роль у створенні сприятливого середовища для комерціалізації. Державні програми підтримки інновацій, грантові конкурси, податкові пільги та інституційні платформи забезпечують

можливість університетам трансформувати наукові результати у практичні рішення для аграрного виробництва.

Інституційні механізми комерціалізації університетських інновацій у системі публічного управління аграрним розвитком формують багаторівневу модель взаємодії науки, бізнесу та держави. Вони забезпечують:

- правову захищеність інновацій;
- фінансову підтримку їхнього впровадження;
- організаційну інфраструктуру для розвитку стартапів;
- партнерські моделі співпраці;
- цифрові інструменти для масштабування технологій.

На наш погляд, комерціалізація університетських інновацій стає не лише економічним процесом, але і стратегічним інструментом публічного управління, що сприяє сталому розвитку аграрного сектору та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Бажал Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник. Київ: Пульсари, 2015. 278 с. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600
2. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності / О.Д.Витвицька [та ін.] // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52
3. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку.* Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.
4. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5-11.
5. Організація та управління інноваційною діяльністю : *підручник* / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.
6. Kocziszky G., Pererva P.G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
7. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
8. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
9. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.
10. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
11. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
12. Kobielieva T.O., Pererva P.G, Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017.No 2 (10). Ч.2. С.144-149. URL: http://ir.stu.cn.ua/123456789/151966.
13. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054
14. Nagy S., Pererva P. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises // *Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матер. 10- ї Міжнар. наук.-практ. конф*. Х.: ХНАДУ, 2018. С. 88-89.
15. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred*. 2015. - S. 113-124.

Дмитро НЕСТЕРОВ,
аспірант кафедри економіки бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (м. Харків)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНИХ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ СЕРВІСІВ

Інформаційний потенціал сучасного суспільства є стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність економіки та ефективність управлінських рішень [2, 5, 9]. У сфері інноваційних консультаційних сервісів він виступає базою для створення нових моделей взаємодії між університетами, бізнесом, державними інституціями та громадянами [3, 7]. Цифрова трансформація цього потенціалу означає перехід від традиційних форм накопичення та поширення знань до інтегрованих цифрових платформ, які забезпечують швидкий доступ до інформації, її аналітичну обробку та практичне застосування у прийнятті рішень [1, 12].

Університети, як центри генерації знань, відіграють ключову роль у цьому процесі [4, 13, 15]. Їхні наукові розробки, бази даних, експертні оцінки та освітні ресурси стають основою для формування консультаційних сервісів нового покоління. Завдяки цифровим технологіям інформаційний потенціал університетів може бути масштабований, інтегрований у глобальні мережі та використаний для підтримки аграрного та промислового розвитку, а також для вирішення соціально-економічних проблем [6, 8, 10].

Цифрова трансформація інформаційного потенціалу передбачає комплекс змін у структурі, функціях та механізмах використання інформаційних ресурсів. Вона включає:

– *інтеграцію даних* – створення єдиних баз знань, що поєднують результати наукових досліджень, статистичні дані та практичний досвід.

– *аналітику великих даних* – використання алгоритмів для прогнозування тенденцій, оцінки ризиків та моделювання сценаріїв розвитку.

– *цифрові платформи* – онлайн-системи, що забезпечують доступ до консультаційних послуг у режимі реального часу.

– *інтерактивні сервіси* – мобільні додатки, чат-боти, системи підтримки прийняття рішень.

– *кібербезпеку* – захист інформаційних ресурсів від несанкціонованого доступу та кібератак.

Елементи цифрової трансформації інформаційного потенціалу аграрних підприємств визначають ключові напрями модернізації консультаційних сервісів

у сучасному суспільстві. Вони формують основу для переходу від традиційних форм накопичення та поширення знань до інтегрованих цифрових систем, що забезпечують швидкий доступ до інформації, її аналітичну обробку та практичне використання у процесі прийняття рішень. Кожен із елементів має власну функціональну специфіку: інтеграція даних створює єдине інформаційне середовище, аналітика великих даних дозволяє прогнозувати тенденції та оцінювати ризики, цифрові платформи забезпечують масштабування консультаційних послуг, інтерактивні сервіси формують нову культуру комунікації, а кібербезпека гарантує захист інформаційних ресурсів.

Таблиця 1

Елементи цифрової трансформації інформаційного потенціалу

Елемент	Сутність	Приклади застосування	Очікуваний ефект
Інтеграція даних	Об'єднання різних джерел інформації	Єдині аграрні бази знань	Повнота та системність
Big Data аналітика	Використання алгоритмів для аналізу	Прогнозування врожайності	Підвищення точності рішень
Цифрові платформи	Онлайн-системи консультацій	Електронні дорадчі сервіси	Доступність та масштабування
Інтерактивні сервіси	Інструменти для взаємодії	Мобільні додатки для фермерів	Оперативність та зручність
Кібербезпека	Захист інформаційних ресурсів	Системи шифрування даних	Надійність та довіра

Джерело: власна розробка

Аналіз елементів цифрової трансформації інформаційного потенціалу свідчить про їхню взаємодоповнюваність та комплексний характер. Інтеграція даних створює основу для системності та повноти інформаційних ресурсів, аналітика великих даних забезпечує точність прогнозів і підвищує ефективність управлінських рішень, цифрові платформи роблять консультаційні послуги доступними для широкого кола користувачів, інтерактивні сервіси формують нову культуру комунікації та навчання, а кібербезпека гарантує довіру до цифрових систем.

Таким чином, цифрова трансформація інформаційного потенціалу є не лише технологічним процесом, але й стратегічним напрямом розвитку інноваційних консультаційних сервісів. Вона забезпечує інтеграцію університетських знань у практику аграрного та економічного розвитку, сприяє формуванню інноваційної культури та створює умови для сталого розвитку суспільства.

Цифрова трансформація інформаційного потенціалу у консультаційних сервісах має практичне значення для аграрного сектору, малого бізнесу та регіонального розвитку. Вона дозволяє:

– забезпечити швидкий доступ до актуальної інформації для фермерів та підприємців;

– підвищити ефективність управлінських рішень завдяки використанню аналітики великих даних;

– створити інтерактивні інструменти для навчання та консультування;

– інтегрувати університетські інновації у практику сільського господарства;

– забезпечити прозорість та легітимність консультаційних процесів.

Цифрова трансформація інформаційного потенціалу є ключовим чинником розвитку інноваційних консультаційних сервісів. Вона забезпечує перехід від традиційних форм поширення знань до інтегрованих цифрових систем, що поєднують аналітику, інтерактивність та кіберзахист. Університети, як генератори знань, стають центрами формування інформаційного потенціалу, який через цифрові платформи трансформується у практичні інструменти для аграрного та економічного розвитку.

Таким чином, цифрова трансформація інформаційного потенціалу не лише підвищує ефективність консультаційних сервісів, але й створює умови для сталого розвитку суспільства, інтеграції у глобальні інноваційні процеси та формування нової культури використання інформації.

Список використаних джерел:

1. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності / О.Д.Витвицька [та ін.] // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52
2. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку.* Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.
3. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5-11.
4. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : *підручник* / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.
5. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
6. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
7. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
8. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.
9. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
10. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.

11. Pererva P.G, Kobielieva T.O., Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017.No 2 (10). Ч.2. С.144-149. URL: http://ir.stu.cn.ua/123456789/151966.

12. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054

13. Nagy S., Pererva P. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матер. 10- ї Міжнар. наук.-практ. конф. Х. : ХНАДУ, 2018. С. 88-89.

14. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property //9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015.-S. 113-124.

15. Бажал Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник. Київ: Пульсари, 2015. 278 с. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600

УДК 330.52:005.583.1

Артем КІТ,
здобувач вищої освіти третього рівня
Науковий керівник: **ДОРОШКЕВИЧ Катерина Олегівна,**
д-р екон. наук, доц., проф. каф. менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська Політехніка»

СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

Як відомо, стратегія – це напрям довгострокового розвитку організації, що серед іншого визначає комплекс дій, спрямованих на здобуття стійких конкурентних переваг [3]. Виходячи із основ теорії стратегічного управління, стратегію слід розглядати як план дій або як патерн поведінки підприємства.

У економічній літературі інноваційну стратегію розглядають як тип інноваційної поведінки [1]. Водночас поведінка уважається засобом реалізації стратегії підприємства [4]. У підтримку цього твердження, Онисенко Т.С. зазначає те, що: «Здійснення інноваційного типу конкурентної поведінки ведеться на основі інноваційних стратегій конкурентної поведінки» [5]. Це вказує на подвійну природу стратегії, що поєднує поведінкове походження і детермінацію реалізації у поведінці. Стратегія постає джерелом нормативних моделей поведінки підприємства (вказує на те, як організація має діяти), і як похідна від фактичних поведінкових практик, що забезпечують її втілення. Таким

чином, поведінково-стратегічна дуальність виражається у тому, що стратегія визначає поведінку підприємства, яка через поведінкові дії, рішення та культуру організації забезпечує її реалізацію.

Розглянемо циркулярність поведінково-стратегічних взаємозв'язків у інноваційному вимірі розвитку громад. Формуючи стратегії інноваційної поведінки, підприємства визначають поведінкові моделі, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг через створення та впровадження нововведень. Серед іншого, це передбачає забезпечення складових результативної стратегії інноваційної поведінки, до яких зараховано: інноваційну екосистему, поведінкові практики комунікацій та мотивування працівників, трансформаційні процеси інтеграції стратегічних цілей із поведінковими патернами тощо [7].

Інституційна структура формування інноваційної поведінки підприємства докладно розкрита у [6]. Її істотним компонентом визначено механізм забезпечення стратегії інноваційного розвитку підприємства, який включає підходи до стратегування, моніторинг імплементації інноваційної стратегії, управління ризиками тощо. При цьому автори виходили із логіки того, що стратегія підприємства визначає траєкторію його розвитку, формує принципи, яких воно дотримується, та окреслює методи ведення бізнесу й конкуренції, засновані на інноваціях. У її основі лежить інноваційний імператив, що спрямовує поведінку, дії та управлінські рішення підприємства і його менеджменту. Водночас питання комунікацій у рекомендованій системі інституційної структури формування інноваційної поведінки підприємства не розкриті. Це обмежує можливу взаємодію між системними компонентами внутрішнього середовища та стейкхолдерами (громадами).

У праці Годунько Р. Б. надано рекомендації для формування портфелю інноваційних стратегій, що базуються на використанні матриці "ринкові позиції–інноваційні можливості". Таким чином, вибір стратегій інноваційної поведінки реалізовано із врахуванням інноваційних можливостей підприємства та стратегічних інноваційних цілей підприємства, погоджених на рівні його основних інноваційних завдань [2]. Останні рекомендовано окреслювати з огляду на загальну стратегію підприємства та його інноваційні позиції. Водночас авторські рекомендації щодо використання матричних методів слід застосовувати при стратегуванні інноваційної поведінки підприємства в умовах євроінтеграційного розвитку громад.

Узагальнюючи наведені наукові підходи, можна стверджувати, що стратегія підприємства має подвійну поведінково-стратегічну природу, оскільки одночасно виступає і нормативною моделлю дій, і похідною від фактичних

поведінкових практик, через які вона реалізується. У сучасних дослідженнях стратегія розглядається як довгостроковий напрям розвитку, як план дій і як патерн поведінки, що визначає способи досягнення конкурентних переваг. У контексті інноваційної стратегії це проявляється у формуванні моделей інноваційної поведінки, які забезпечують створення, впровадження та комерціалізацію нововведень. Науковці підкреслюють, що інноваційна стратегія охоплює всі підсистеми підприємства, визначає його інноваційний імператив, формує поведінкові практики, механізми мотивації, комунікації та управління ризиками. Водночас інституційні підходи акцентують на необхідності узгодження стратегічних цілей із поведінковими патернами, розвитку інноваційної екосистеми та використанні матричних методів для вибору стратегічних альтернатив. Загалом стратегія інноваційної поведінки формується як результат взаємодії інституційних механізмів, мотиваційних чинників, комунікаційних процесів та реальних поведінкових практик, що забезпечують її імплементацію та стратегічну стійкість підприємства в умовах євроінтеграційного розвитку громад.

Список використаних джерел:

1. Баришевська, І. В., Малишенко, Ю. Г., Склева, К. В., 2018. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Modern economics*, № 11, с. 13-18.
2. Годунько, Р. Б., 2019. Загальна сутність стратегії інноваційної поведінки підприємства та методи її визначення. *Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах: матеріали щорічної наукової конференції вчених Львівського торговельно-економічного університету* (Львів, 15-17 травня 2019 р.), с. 87-89.
3. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г., 2003. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 416 с.
4. Неклеса, А. І., 2016. Формування стратегії інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*, № 20, с. 72–75.
5. Онисенко, Т. С., 2014. Стратегії управління інноваційною діяльністю та їх вплив на конкурентоспроможність видавництв. *Економіка. Фінанси. Право*, № 1, с. 17-21.
6. Ткаченко, І. П., Очеретяний, В. В., 2017. Механізм забезпечення стратегії інноваційного розвитку підприємства в системі інституційної структури формування його інноваційної поведінки. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, № 1 (2), с. 35-40.
7. Ханін, С. В., 2025. Стратегія формування інноваційної екосистеми компанії в контексті організаційної поведінки. *Економічний простір,* № 206, с. 317-323.

УДК 338.43:004:330.341.1:351

Андрій КОЗОПАС,
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національний університет «Львівська політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сучасний розвиток економіки характеризується активним поширенням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. Особливого значення цифровізація набуває для аграрного сектору, який є стратегічно важливою галуззю економіки України та забезпечує продовольчу безпеку держави. В умовах євроінтеграції, глобальної конкуренції та необхідності підвищення ефективності виробництва впровадження цифрових технологій стає ключовим чинником розвитку інноваційного підприємництва в аграрній сфері.

Державне регулювання процесів цифрової трансформації аграрного сектору спрямоване на створення сприятливих умов для впровадження інновацій, розвитку сучасної інфраструктури, підтримки аграрних стартапів та підвищення конкурентоспроможності українських виробників на міжнародному ринку [2]. Водночас недостатній рівень цифрової інфраструктури, обмежене фінансування інновацій та низька цифрова грамотність окремих суб’єктів господарювання стримують розвиток цифровізації в аграрній сфері.

Цифровізація аграрного сектору є важливою складовою інноваційного розвитку економіки України. Вона передбачає впровадження сучасних цифрових технологій у процеси виробництва, управління, логістики та реалізації аграрної продукції. Основною метою цифровізації є підвищення ефективності аграрного виробництва, зменшення витрат ресурсів, покращення якості продукції та забезпечення сталого розвитку сільських територій [7].

Одним із ключових напрямів цифровізації аграрного сектору є використання технологій точного землеробства [4]. Застосування GPS-навігації, геоінформаційних систем, сенсорних технологій та безпілотних літальних апаратів дозволяє аграрним підприємствам оптимізувати використання земельних ресурсів, контролювати стан посівів та підвищувати врожайність.

Важливе значення має також використання технологій Big Data та штучного інтелекту [5; 6]. Аналіз великих масивів даних дає можливість прогнозувати врожайність, оцінювати ризики, здійснювати моніторинг кліматичних змін та приймати ефективні управлінські рішення. Автоматизація

виробничих процесів сприяє скороченню витрат праці та підвищенню продуктивності аграрного виробництва.

Державне регулювання цифровізації аграрного сектору реалізується через формування відповідної нормативно-правової бази, фінансову підтримку інноваційних проєктів, розвиток цифрової інфраструктури та стимулювання інвестицій у високотехнологічне виробництво [1; 8]. Важливу роль відіграють державні програми підтримки аграрного сектору, грантові механізми фінансування інновацій, а також співпраця з міжнародними організаціями та європейськими інституціями.

У контексті євроінтеграції цифровізація аграрного сектору України повинна відповідати сучасним стандартам Європейського Союзу. Це стосується не лише технологічного оновлення виробництва, а й впровадження електронного документообігу, цифрових платформ управління земельними ресурсами, систем електронної сертифікації продукції та простежуваності аграрних товарів.

Особливо актуальним є розвиток цифрових платформ для підтримки малого та середнього аграрного підприємництва. Використання онлайн-сервісів, маркетплейсів та електронної комерції дозволяє агровиробникам розширювати ринки збуту продукції, підвищувати рівень комунікації зі споживачами та залучати інвестиції [3].

Водночас розвиток цифровізації аграрного сектору супроводжується низкою проблем. Серед них – недостатній рівень технічного забезпечення окремих сільських територій, обмежений доступ до швидкісного інтернету, дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій та недостатній рівень фінансування інноваційної діяльності.

Для забезпечення ефективного розвитку цифровізації аграрного сектору необхідним є вдосконалення механізмів державного регулювання. Зокрема, доцільним є:

– розширення програм державної підтримки цифрових інновацій – сприятиме впровадженню сучасних технологій у діяльність аграрних підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності;

– стимулювання розвитку аграрних стартапів – забезпечить активізацію підприємницької ініціативи, створення нових технологічних рішень та залучення інвестицій у аграрний сектор;

– створення регіональних центрів цифрової трансформації – дозволить забезпечити консультаційну, інформаційну та технологічну підтримку агровиробників у процесі впровадження цифрових технологій;

– підвищення рівня цифрової грамотності працівників аграрної сфери – сприятиме ефективному використанню цифрових інструментів та адаптації персоналу до сучасних технологічних змін;

– активізація міжнародної співпраці у сфері аграрних інновацій – створить можливості для обміну досвідом, залучення міжнародних грантів та інтеграції України до європейського інноваційного простору.

Отже, цифровізація аграрного сектору України є важливим напрямом державного регулювання інноваційного підприємництва та необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності аграрного виробництва, оптимізації використання ресурсів, розвитку інноваційного підприємництва та сталому розвитку сільських територій.

У сучасних умовах державна політика повинна бути спрямована на створення сприятливого середовища для цифрової трансформації аграрної сфери, підтримку інноваційних проєктів та інтеграцію України до європейського цифрового простору. Подальший розвиток цифровізації аграрного сектору сприятиме формуванню сучасної моделі аграрного підприємництва, орієнтованої на інновації, ефективність та сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Vovchak O., Dziurakh Yu., Kulyniak I., Halkiv L., Rachynska H. Economic Mechanism of State Regulation of the Investment Activity in Agriculture. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2022. Vol. 3(44). Pp. 269-258. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3774.

2. Дзюрах Ю. М. Моделювання поведінки аграрних гравців на ринку України: теоретико-ігровий підхід у контексті забезпечення продовольчої безпеки країни. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2025. Вип. 1. С. 74-86. DOI: 10.52363/2414-5866-2025-1-9.

3. Дзюрах Ю. М., Манукян Е. А.Державна політика підтримки та розвитку підприємництва в Україні у воєнний період: ключові аспекти в контексті мобілізації ресурсів та продовольчої безпеки. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. Вип. 1. С. 37-44. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.6.

4. Каліна І. І., Кривоберець М. М., Мазур Ю. В.Інноваційна діяльність аграрних підприємств: аналіз та оцінка. Проблеми системного підходу в економіці. 2025. Вип. 1. С. 159-165. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1-23.

5. Метеленко Н., Свінцова Н., Нікітенко В.Цифровізація аграрного сектору як інструмент впровадження зелених технологій у контексті сталого розвитку. Humanities studies. 2025. Вип. 23. С. 256-266. DOI: https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-29.

6. Міщенко В. В. Парадигма державного регулювання системного розвитку аграрного сектора в умовах цифровізації. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 5. С. 201–209. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.201.

7. Міщук І. П., Кулиняк І. Я. Напрями модернізації інституційної інфраструктури розвитку ринку сільськогосподарської продукції України на інноваційних засадах. Агросвіт. 2026. № 9. С. 8-17. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.9.8.

8. Чернишова Л. І., Бондар К. Р. Формування інноваційної моделі управління аграрними підприємствами на основі сучасних виробничих технологій і цифрових рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025. № 10. С. 7-17. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-7-17.

Олексій СОТНІКОВ,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційний розвиток у сучасних умовах є одним із базових чинників забезпечення довгострокової життєздатності підприємства. На тлі глобалізації, зростання конкуренції, цифровізації та прискорення технологічних змін саме здатність до оновлення визначає позиції суб'єкта господарювання на ринку.

Стратегія інноваційного розвитку підприємства являє собою цілісну систему довгострокових орієнтирів, управлінських принципів і рішень, спрямованих на створення, освоєння та впровадження нових технологічних, продуктових і організаційних рішень. Її зміст полягає не лише у впровадженні новацій, а й у формуванні механізму, здатного забезпечити підприємству гнучкість, стійкість і конкурентні переваги в змінному середовищі .

Сучасна модель інноваційного розвитку ґрунтується на поєднанні цифрових технологій, автоматизації, обробки даних і розвитку інтелектуального потенціалу персоналу. У цьому контексті цифрова трансформація виконує системоутворювальну роль, оскільки дозволяє зменшити витрати, підвищити результативність праці та створити підґрунтя для нових бізнес-моделей .

- Процес формування інноваційної стратегії потребує оцінювання як внутрішніх можливостей підприємства, так і умов зовнішнього середовища. До ключових етапів такого процесу належать:
- дослідження інноваційного потенціалу підприємства;
- аналіз ринку та конкурентного оточення;
- вибір пріоритетних стратегічних напрямів;
- побудова системи управління інноваційною діяльністю;
- визначення та оцінювання ризиків інноваційних рішень;
- контроль результатів реалізації стратегії.

Однією з основних передумов успішного інноваційного розвитку є наявність належного інноваційного потенціалу. Він охоплює кадрові, фінансові, технологічні та інформаційні ресурси підприємства. Саме сукупність цих ресурсів визначає можливість організації впроваджувати нововведення й адаптуватися до ринкових змін .

Таблиця 1

Основні складові стратегії інноваційного розвитку підприємства

Складова	Характеристика	Очікуваний результат
Технологічна	Запровадження нових технологічних рішень	Підвищення продуктивності
Організаційна	Удосконалення управлінських процесів	Оптимізація бізнес-процесів
Інвестиційна	Залучення фінансових ресурсів	Розширення інноваційної діяльності
Кадрова	Розвиток компетентностей персоналу	Зростання професійного рівня працівників
Інформаційна	Використання цифрових систем	Прискорення ухвалення рішень

Ефективність інноваційної стратегії значною мірою визначається здатністю підприємства швидко реагувати на ринкові зміни, впроваджувати сучасні технології та підтримувати розвиток персоналу . Важливу координувальну функцію у цьому процесі виконує стратегічне управління, яке забезпечує узгодженість інноваційних дій і досягнення довгострокових цілей.

Окремим напрямом інноваційного оновлення є цифровізація підприємств. Використання інформаційних систем, автоматизованих рішень, штучного інтелекту та технологій великих даних дає змогу підвищувати якість управління, покращувати характеристики продукції й послуг, а також зміцнювати конкурентні позиції підприємства.

Таким чином, розроблення стратегії інноваційного розвитку є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства в сучасній економіці. Обґрунтована інноваційна стратегія створює передумови для зростання конкурентоспроможності, кращої адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового економічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бажал Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник. Київ : Пульсари, 2015. 278 с.

2. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

3. Kocziszky Gy., Pererva P.G. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI», 2012. 668 p.

4. Vytvytska O. D., Shpak N. O., Martunyuk O. A., Honchar M. F., Tsiupii T. I. Structural-Functional Modeling of a Complex of Innovative Management Technologies for Optimization of Enterprise Activities. Mathematical Modeling and Computing. Vol. 13, No. 2, pp. 377–384 (2026) https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2026/may/42526/2026131377384.pdf

Дмитро БУРГУН,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності інноваційного підприємства в умовах цифрової економіки та глобалізації [2, 5]. Саме людський капітал визначає здатність підприємства до створення, впровадження та комерціалізації інновацій, адаптації до змін ринку та формування стійких конкурентних переваг. У сучасних умовах управління розвитком персоналу виходить за межі традиційної кадрової роботи та перетворюється на стратегічний напрям управління підприємством.

Інноваційне підприємство потребує працівників, здатних швидко адаптуватися до нових технологій, працювати в умовах невизначеності, генерувати нові ідеї та брати участь у процесах цифрової трансформації. Тому система управління розвитком персоналу повинна бути орієнтована на безперервне навчання, формування професійних компетентностей, розвиток творчого потенціалу та мотивацію до інноваційної діяльності [2, 4, 5].

Університети, наукові установи та корпоративні центри навчання відіграють важливу роль у формуванні кадрового потенціалу інноваційних підприємств. Завдяки інтеграції освіти, науки та бізнесу створюються умови для підготовки фахівців нового покоління, здатних ефективно працювати в інноваційному середовищі. Цифрові технології, дистанційне навчання, онлайн-платформи та системи управління знаннями сприяють масштабуванню процесів професійного розвитку персоналу та забезпечують оперативний доступ до освітніх ресурсів [3,4].

Управління розвитком персоналу інноваційного підприємства передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, розвиток їх компетентностей та формування інноваційної культури. Воно включає:

− професійне навчання – підвищення кваліфікації, перепідготовку та розвиток сучасних компетентностей працівників.

− управління знаннями – створення систем накопичення, обміну та використання корпоративних знань.

− мотивацію персоналу – формування стимулів до інноваційної діяльності та професійного розвитку.

− цифровізацію HR-процесів – використання цифрових платформ та автоматизованих систем управління персоналом.

− розвиток корпоративної культури – формування середовища підтримки інновацій, командної роботи та креативності.

Елементи системи управління розвитком персоналу інноваційного підприємства формують основу для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його інноваційного розвитку. Вони сприяють інтеграції сучасних методів навчання, цифрових технологій та механізмів мотивації у систему управління людськими ресурсами.

Таблиця 1

Елементи управління розвитком персоналу інноваційного підприємства

Елемент	**Сутність**	**Приклади застосування**	**Очікуваний ефект**
Професійне навчання	Розвиток професійних компетентностей	Онлайн-курси, тренінги	Підвищення кваліфікації
Управління знаннями	Накопичення та передача знань	Корпоративні бази знань	Збереження досвіду
Мотивація персоналу	Стимулювання інноваційної активності	Бонуси за інновації	Зростання продуктивності
Цифровізація HR-процесів	Використання цифрових технологій	HRM-системи, ERP	Оптимізація управління
Корпоративна культура	Формування інноваційного середовища	Командні проєкти	Розвиток креативності

Джерело: власна розробка

Аналіз елементів системи управління розвитком персоналу свідчить про їх взаємозалежність та стратегічне значення для інноваційного підприємства. Професійне навчання забезпечує адаптацію працівників до нових технологій, управління знаннями сприяє накопиченню інтелектуального капіталу, мотивація стимулює інноваційну активність персоналу, цифровізація HR-процесів

підвищує ефективність управління кадрами, а корпоративна культура формує сприятливе середовище для розвитку творчого потенціалу працівників.

Таким чином, управління розвитком персоналу є важливим стратегічним напрямом діяльності інноваційного підприємства. Воно забезпечує формування кадрового потенціалу, здатного реалізовувати інноваційні проєкти, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Управління розвитком персоналу має практичне значення для інноваційних підприємств різних галузей економіки. Воно дозволяє:

− підвищити рівень професійної підготовки працівників;

− забезпечити адаптацію персоналу до цифрових технологій;

− стимулювати інноваційну активність та творчість;

− покращити ефективність управлінських рішень;

− сформувати інноваційну корпоративну культуру.

Управління розвитком персоналу є ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності інноваційного підприємства. Воно сприяє формуванню інтелектуального капіталу, розвитку інноваційної культури та інтеграції сучасних цифрових технологій у систему управління людськими ресурсами.

Таким чином, ефективне управління розвитком персоналу забезпечує не лише професійне зростання працівників, але й створює умови для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та інтеграції у глобальний інноваційний простір.

Список використаних джерел:

1. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності / О.Д. Витвицька [та ін.] // Вісник НТУ “ХПІ” (економічні науки). Харків : НТУ “ХПІ”, 2022. №1. С. 52–57.

2. Витвицька Ольга Данилівна, Кондрат Олександр Борисович, Крикуненко Катерина Валеріївна. 02.08.2025. Методологічний підхід до формування інноваційних інструментів управління. Журнал "Український журнал прикладної економіки та техніки". 2025 / #3. 50-55рр. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-83.

3. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

4. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія/ за заг. ред. д.е.н., професора Витвицької О.Д. Київ: ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 2021. 450 с.

5. Витвицька Ольга Данилівна, Кондрат Олександр Борисович, Крикуненко Катерина Валеріївна. 02.08.2025. Методологічний підхід до формування інноваційних інструментів управління. Журнал "Український журнал прикладної економіки та техніки". 2025 / #3. 50-55рр. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-8

Володимир БОНДАРЕНКО,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах глобалізації та посилення конкурентного середовища інноваційний розвиток підприємств стає ключовим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності та довгострокової стабільності. Сучасні підприємства функціонують у середовищі постійних технологічних змін, цифровізації бізнес-процесів та трансформації споживчих потреб, що обумовлює необхідність формування ефективної стратегії інноваційного розвитку [1, 2].

Стратегія інноваційного розвитку підприємства являє собою систему довгострокових цілей, принципів та управлінських рішень, спрямованих на впровадження нових технологій, продуктів, організаційних підходів та методів управління [2]. Основною метою такої стратегії є забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг [3].

У сучасних умовах інноваційний розвиток підприємств базується на інтеграції цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів, використанні аналітики даних та розвитку інтелектуального капіталу [1, 4]. Особливого значення набувають процеси цифрової трансформації, які дозволяють підприємствам оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність праці та формувати нові бізнес-моделі [4].

Формування стратегії інноваційного розвитку передбачає комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. До основних етапів формування стратегії належать [2, 5]:

- оцінка інноваційного потенціалу підприємства;
- аналіз ринкового середовища та конкурентів;
- визначення стратегічних напрямів розвитку;
- формування системи управління інноваціями;
- оцінка ризиків та ефективності інноваційних рішень;
- контроль реалізації інноваційної стратегії.

Важливим елементом інноваційного розвитку є інноваційний потенціал підприємства, який включає кадрові, фінансові, технологічні та інформаційні ресурси [1, 2]. Саме рівень інноваційного потенціалу визначає здатність підприємства до впровадження нововведень та адаптації до ринкових змін [3].

Таблиця 1

Основні складові стратегії інноваційного розвитку підприємства

Складова	Характеристика	Очікуваний результат
Технологічна	Впровадження нових технологій	Підвищення продуктивності
Організаційна	Удосконалення системи управління	Оптимізація бізнес-процесів
Інвестиційна	Залучення фінансових ресурсів	Розширення інноваційної діяльності
Кадрова	Розвиток персоналу	Зростання компетентності працівників
Інформаційна	Використання цифрових систем	Підвищення швидкості прийняття рішень

Джерело: власна розробка

Ефективність реалізації стратегії інноваційного розвитку залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища, впроваджувати сучасні технології та забезпечувати постійний розвиток персоналу [3, 5]. Значну роль у цьому процесі відіграє система стратегічного управління, яка дозволяє координувати інноваційні процеси та забезпечувати досягнення довгострокових цілей [2].

Крім того, важливим напрямом інноваційного розвитку є цифровізація підприємств. Використання інформаційних технологій, систем автоматизації, штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє підвищити ефективність управління, покращити якість продукції та послуг, а також зміцнити ринкові позиції підприємства [1, 4].

Таким чином, формування стратегії інноваційного розвитку підприємств є необхідною умовою їхнього успішного функціонування в сучасній економіці. Ефективна інноваційна стратегія забезпечує підвищення конкурентоспроможності, адаптацію до змін зовнішнього середовища та створення умов для довгострокового економічного розвитку підприємства [2, 3].

Список використаних джерел:

1. Бажал Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник. Київ : Пульсари, 2015. 278 с.

2. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності / О.Д. Витвицька [та ін.] // Вісник НТУ “ХПІ” (економічні науки). Харків : НТУ “ХПІ”, 2022. №1. С. 52–57.

3. Витвицька Ольга Данилівна, Кондрат Олександр Борисович, Крикуненко Катерина Валеріївна. 02.08.2025. Методологічний підхід до формування інноваційних інструментів управління. Журнал "Український журнал прикладної економіки та техніки". 2025 / #3. 50-55рр. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-83.

4. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія/ за заг. ред. д.е.н., професора Витвицької О.Д. Київ: ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 2021. 450 с.

5. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства // Економіка: реалії часу. 2023. №1. С. 5–11.

Секція 2. Публічне управління інноваціями в аграрному та сільському розвитку

Сергій ЗАМІДРА,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління,
менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва
ННІ неперервної освіти НУБіП України

LEADER ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

З активізацією питань вступу України до Європейського Союзу в Україні суттєво активізувалися процеси впровадження провідних підходів ЄС. В контексті сільського розвитку таким підходом є підхід LEADER. За останні роки в Україні запустилося кілька пілотних ініціатив, є окремі громади, які прагнуть першими сформувати в себе відповідні механізми та інтерес з боку міжнародних партнерів. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 року No 1163-р [1], сформувала базову основу для інтеграції методологічних засад LEADER/CLLD до системи державного управління сільським розвитком. З лютого 2026 року сформовано Координаційну раду з розвитку європейського підходу LEADER в Україні [2].

Даний підхід ґрунтується на організації інноваційного розвитку сільських територій на основі підходу знизу вгору: кілька суміжних громад об'єднуються, створюють місцеву групу дії, разом розробляють стратегію і самостійно вирішують які місцеві проєкти отримають підтримку.

При формуванні механізму в ЄС LEADER задумувався як інструмент сприяння впровадженню інноваційних підходів економічної основи сільського розвитку. LEADER (від французького «*Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale*» - Зв’язок між заходами з розвитку сільської економіки). Основою формування мережі підходу LEADER є створення відповідно до визначених умов місцевих груп дії (МГД, LAG), як реальних акторів місцевого розвитку. Саме вони в рівному поєднанні представників бізнесу, громадськості та місцевої влади збирають знання про потреби території, формують і розвивають горизонтальні мережі та ініціюють проєкти міжтериторіального та

міжнародного співробітництва. Наприклад, у Польщі деякі LAG реалізують проєкти міжтериторіального співробітництва з обміну досвідом, спільні туристичні продукти, спільні маркетингові ланцюги.

В контексті формування інноваційних рішень один з найбільш недооцінених інструментів LEADER це проєкти міжтериторіального та міжнародного співробітництва. Якщо, наприклад, в одній громаді є досвід організації місцевого продовольчого ринку, а в інший - ресурси для розвитку агротуризму, але бракує технологічної або маркетингової компетенції, спільний проєкт може дати обом те, чого вони не мають. У рамках САР 2023-2027 такі проєкти прямо стимулюються [3].

У САР 2023-2027 LEADER офіційно інтегрований із концепцією Smart Villages [3]. Стратегії МГД мають враховувати цифровий розвиток: розвиток підключень до широкосмугового інтернету, дистанційний моніторинг, цифрові послуги для населення. В цьому контексті МГД має стати налаштованою, активною та відкритою до впровадження інновацій основою для партнерства фермерів з науково-дослідними установами і дорадчими службами, що є основою для реального розвитку інновацій в сільському розвитку. Реальність впровадження залежить від того, чи є у стратегії такі пріоритети, чи є відповідні кадри в рамках МГД, що можуть підготувати такі проєкти.

Rural Pact, прийнятий у рамках довгострокової стратегії ЄС для сільських територій, передбачає збільшення ролі МГД та інших місцевих акторів у визначенні регіональних і національних пріоритетів [4].

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну додало до цієї системи суттєві питання щодо впливу тимчасово переміщених осіб. Місцеві інноваційні партнерства в умовах кризи можуть стати ефективними механізмами відновлення, але лише за умови що вони мають достатній інституційний ресурс і підтримку. Це вимагає адаптації підходів LEADER до контексту військового часу та поствоєнного періоду, що поки ще не опрацьовано ні на рівні українського законодавства, ні в рамках пілотних проєктів.

Одна з базових вимог підходу LEADER, що стикається з проблемами це представництво громадських організацій у складі МГД. У малих громад немає достатньої кількості активних ГО. Вимога до їхнього представництва правильна, але її виконання в умовах слабкого третього сектору інколи може перетворюватись на формальну процедуру. Партнерство іноді формується навколо кількох підписів від юридично існуючих організацій, але без реальної участі. У цьому випадку інноваційна функція МГД просто не реалізується.

Основою для розбудови МГД мають бути відповідні кадри на місцевому та регіональному рівні. Потрібні спеціалісти, які забезпечать координацію,

підготовку документації для відбору проєктів, взаємодію з Виплатною агенцією, яке є ключовою в забезпеченні виплат на проєкти МГД. Звіт Рахункової палати ЄС [5] зафіксував проблеми з адміністративними витратами в ряді країн. Але, з іншої сторони МГД з досвідченим координатором потенційно можуть реалізувати значно більше нестандартних і інноваційних проєктів.

Ще однією складністю є вибір пріоритетів та лідерства. При формуванні МГД на момент створення одним з питань є вибір «головного партнера» та місця де буде зареєстрована юридична особа. Дослідники соціального капіталу в українських сільських громадах фіксують низький рівень міжінституційної довіри [6], який обмежує будь-яку кооперацію.

Таким чином, незважаючи на відкриту можливість скористатись міжнародним досвідом в Україні інноваційний потенціал МГД стикається з базовими організаційними обмеженнями. Слабкий третій сектор, брак кадрів, незавершена нормативна база, складнощі міжмуніципальною кооперації - це основа без яких інноваційна функція МГД просто не запрацює.

Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року: розпорядження No 1163-р від 15.11.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p.
2. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Koordinatsiina narada z vprovadzhennia LEADER. 24.02.2026. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/961e781a-f148-4cad-8596-095130248e49.
3. Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021. Official Journal of the European Union. L 435, 6.12.2021.
4. European Commission. A long-term Vision for the EU's Rural Areas – Towards stronger, connected, resilient and prosperous rural areas by 2040 : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions від 30.06.2021 COM(2021) 345 final. URL: EUR-Lex - 52021DC0345 - EN - EUR-Lex.
5. European Court of Auditors. Special Report No 10/2022: LEADER and community-led local development. Luxembourg: ECA, 2022. URL: https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/leader-10-2022/en/.
6. Zaiats, T., Kraievska, H., & Diakonenko, O. (2022). Social capital of rural territorial communities in Ukraine: Problems of strengthening and directions of their solution. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 8(1), 65–84. https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.04.

Анна ДЕРГАЧ,
кандидат наук з державного управління, доцент
Національний університет біоресурсів і природокористування України

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ: AGILE У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Повномасштабна агресія проти України, запровадження воєнного стану та подальший курс на повоєнне відновлення поставили перед системою публічного управління комплекс безпрецедентних викликів – від руйнування інфраструктури до різкої зміни пріоритетів бюджетної політики та системи публічних послуг. У цих умовах традиційна модель бюрократичного управління, орієнтована на жорсткі процедури, багаторівневі погодження та тривалі цикли планування, виявляє суттєві обмеження. Виникає потреба в антикризовому та адаптивному управлінні, здатному забезпечити швидку реакцію, гнучкість і стійкість до невизначеності.

Одним із перспективних підходів до модернізації публічного управління є впровадження принципів Agile-менеджменту у діяльність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Застосування гнучких методологій управління публічними проєктами дає змогу поєднати вимоги правової визначеності й підзвітності з потребою оперативного коригування рішень та процесів в умовах постійних кризових змін.

У публічному секторі України Agile-підхід почав запроваджуватися в окремих міністерствах та агенціях ще до 2022 року, насамперед у цифрових та реформних проєктах. Прикладами можуть слугувати такі ініціативи, як впровадження е-послуг, електронного документообігу, реформі митниці тощо. Повномасштабна війна актуалізувала необхідність поширення таких практик на ширший спектр управлінських рішень, зокрема у сферах безпеки, соціального захисту, відновлення інфраструктури та місцевого розвитку [1].

Антикризове управління в умовах воєнного стану характеризується централізацією повноважень, прискореним прийняттям рішень і домінуванням пріоритетів національної безпеки й оборони. Водночас, щоб забезпечити стійкість та адаптивність публічних інституцій, важливо інтегрувати в антикризові механізми інструменти проєктного менеджменту, побудованого на засадах Agile.

Розглянемо основні напрями такого впровадження. В першу чергу мова йде про створення проєктних офісів та міжвідомчих команд у центральних органах виконавчої влади. Такі структури забезпечують координацію складних міжгалузевих проєктів по відновленню транспортної інфраструктури, житла,

соціальних послуг тощо на основі чіткої проєктної логіки. Agile-підхід дозволяє не тільки чітко визначити цілі, результати, показники ефективності, ресурсів або ризиків, а й розбивати великі проєкти на короткі спринти, швидко тестувати рішення та масштабувати успішні практики.

Дослідження поствоєнного відновлення територіальних громад України показують, що використання цифрових інструментів, кластерних моделей і адаптивних проєктних підходів дає змогу скоротити затримки реалізації проєктів та підвищити прозорість розподілу ресурсів. Тому другим важливим моментом є використання гнучких методик у плануванні та моніторингу відновлювальних проєктів на рівні громад. Agile-проєктні підходи підтримують регулярну переоцінку пріоритетів залежно від зміни безпекової ситуації, доступності фінансування та потреб громад [2].

Адаптація Agile-методологій потребує переосмислення ролі державного службовця: від «виконавця процедур» до «менеджера змін», який вміє працювати з даними, громадською думкою, ризиками та короткими циклами зворотного зв'язку. Це передбачає модернізацію системи підготовки та підвищення кваліфікації, впровадження тренінгів із проєктного менеджменту та Agile-практик, що сприяє формуванню культури управління змінами та толерантності до невизначеності у публічній службі.

Таким чином, антикризове управління в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення України потребує переходу від громіздкої бюрократичної моделі до більш гнучких, проєктно-орієнтованих підходів. Адже інтеграція принципів Agile у діяльність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування дає змогу скоротити цикл планування–реалізації–оцінювання публічних проєктів, підвищити прозорість і якість прийняття рішень через регулярний зворотний зв'язок із громадянами і стейкхолдерами, а також забезпечити стійкість публічних інституцій до тривалої невизначеності та багаторівневих криз [1, 3].

Водночас впровадження Agile у публічній сфері неможливе без адаптації нормативної бази, яка має поєднувати гнучкість процедур із безумовним дотриманням принципів верховенства права та демократичного контролю. Отже, Agile-підхід у публічному управлінні не заперечує бюрократичну традицію, а трансформує її в напрямі «розумної» регламентації, що дозволяє державі та громадам ефективно реагувати на виклики війни й повоєнної відбудови.

Список використаних джерел:

1. Suprunenko, S., Plotnichenko, S., Ahieieva. Adaptation of Agile Management Methods in the Public Sector of Ukraine. The Science of Tomorrow: Innovative Approaches and Forecasts. International scientific conference, April 30, 2024. Poland. 2024. pp. 97-102. URL: https://futurity-publishing.com/wp-content/uploads/2024/09/PROCEEDINGS-BOOK.pdf

2. Orel, Yu., Nemyrovska, O., Petrunenko, Ia., Ovcharenko, R., & Romanenko, K. (2025). Project Management's Role in Optimizing Economic Efficiency for Post-Conflict Recovery in Ukrainian Communities. *Journal of Applied Economic Sciences*, Volume XX, Winter, 4(90), 743 – 758. https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4(90).07

3. Lakhyzha M., Yehorycheva S. Transformation of the public administration in Ukraine under martial law. *Electronic National University «Yuri Kondratyuk Poltava Politechnic» Institutional Repository.* 2024. С. 40-56. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/item?property%5B0%5D%5Bproperty%5D=dcterms:publisher&property%5B0%5D%5Btype%5D=eq&property%5B0%5D%5Btext%5D=%D0%9D%D0%BE%D0%B2%20%D0%B1%D1%8A%D0%BB%D0%B3%D0%B0%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B8%20%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82,%20%D0%A1%D0%BE%D1%84%D0%B8%D1%8F

Валерія ДАЦЕНКО,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ МАТЕРИНСТВА ТА РЕПРОДУКТИВНОГО ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Система охорони материнства та репродуктивного здоров'я в Україні є одним із важливих напрямів державної соціальної політики, оскільки від її ефективності залежить демографічна стабільність держави, рівень суспільного здоров'я та соціально-економічний розвиток країни. У сучасних умовах проблема збереження репродуктивного потенціалу населення набуває особливого значення через зниження народжуваності, погіршення демографічної ситуації, поширення захворювань серед жінок репродуктивного віку та негативний вплив воєнних дій на систему охорони здоров'я.

Внаслідок військової агресії значна частина населення втратила доступ до якісної медичної допомоги, що негативно вплинуло на стан здоров'я матерів та дітей. Саме тому питання ефективного публічного управління системою охорони материнства та репродуктивного здоров'я є актуальним і потребує комплексного дослідження [2 с. 220].

Публічне управління у сфері охорони материнства та репродуктивного здоров'я охоплює систему державних, організаційних та соціально-економічних заходів, спрямованих на забезпечення доступності медичних послуг, профілактику захворювань та підтримку репродуктивного здоров'я населення. Важливу роль у реалізації державної політики у цій сфері відіграють органи державної влади, Міністерство охорони здоров'я України, Національна служба

здоров'я України, органи місцевого самоврядування та міжнародні організації. Їх діяльність спрямована на вдосконалення системи медичного забезпечення, фінансування програм охорони здоров'я та впровадження сучасних стандартів медичної допомоги.

Одним із ключових напрямів державної політики є забезпечення доступу жінок до якісної медичної допомоги під час вагітності, пологів та післяпологового періоду. Важливого значення набуває розвиток профілактичної медицини, проведення інформаційно-просвітницьких заходів щодо планування сім'ї та профілактики репродуктивних захворювань. Значну роль у розвитку системи охорони здоров'я відіграє впровадження цифрових технологій, електронної системи охорони здоров'я та телемедицини [1 с. 53].

Сучасний стан системи охорони материнства та репродуктивного здоров'я в Україні характеризується низкою проблем, серед яких недостатній рівень фінансування медичних закладів, кадровий дефіцит, нерівномірний доступ населення до медичних послуг та застаріла матеріально-технічна база окремих медичних установ. Особливо складною є ситуація у сільській місцевості та регіонах, що постраждали внаслідок бойових дій. За таких умов особливої уваги потребує удосконалення механізмів державного управління та підвищення ефективності реалізації державних програм у сфері охорони здоров'я.

Важливим напрямом розвитку системи охорони материнства та репродуктивного здоров'я є адаптація українського законодавства та медичних стандартів до вимог Європейського Союзу. Євроінтеграційні процеси сприяють впровадженню міжнародних стандартів медичної допомоги та підвищенню якості управлінських рішень у сфері охорони здоров'я. Крім того, важливе значення має співпраця держави, місцевих громад та міжнародних організацій у реалізації програм підтримки материнства та охорони дитинства [3].

Ефективне публічне управління системою охорони материнства та репродуктивного здоров'я є необхідною умовою забезпечення демографічної безпеки держави та підвищення якості життя населення. Вирішення існуючих проблем потребує комплексного підходу, удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвитку сучасних механізмів управління та підвищення доступності якісних медичних послуг для населення.

Список використаних джерел:

1. Ямкова Т. Правові засади охорони репродуктивного здоров'я жінок України : кваліфікаційна робота. Харків, 2023. 53 с. URL: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/30933/1/%D0%AF%D0%BC%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2%D0%B5%D1%82%D1%8F%D0%BD%D0%B0%20.pdf

2. Пожарова О. В. Охорона материнства за трудовим законодавством України : дис. … канд. юрид. наук. Одеса, 2015. 220 с. URL: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e6406f85-a020-44b0-a576-0f2f087611f8/content

3. Верховна Рада України. Стенограма слухань Комітету з питань охорони здоров'я на тему: «Про виконання Державної програми «Репродуктивне здоров'я нації"». 2013. URL: https://komzdrav.rada.gov.ua/news/Slukhan/KomSlukh/Stenogramy_slukhan_u_Komiteti/73168.html

Богдана ОЛЕКСЕНКО,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ГРОМАДИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ЯК ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПРИСКОРЮЄ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Євроінтеграційний вектор розвитку України вимагає від територіальних громад не лише фінансової та інституційної спроможності, але й якісно нового рівня управління, заснованого на цифрових компетентностях публічних службовців. На основі офіційних даних Міністерства цифрової трансформації України за 2022–2025 роки у доповіді аналізується роль людського капіталу громад у прискоренні інноваційного розвитку в контексті євроінтеграції, розглянуто інститут CDTO, Індекс цифрової трансформації регіонів, стан цифрової освіти та практичні кейси впровадження інновацій у громадах. Обґрунтовується, що саме професійний розвиток державних службовців у сфері цифрових навичок виступає ключовим каталізатором змін на місцевому рівні та необхідною умовою успішної інтеграції України до Європейського Союзу.

Як зазначила Віце-прем'єр-міністр з питань європейської та євроатлантичної інтеграції Ольга Стефанішина, виступаючи в Європейському парламенті, «для України реформи та трансформація держави в умовах війни – це не лише реалізація прагнень нашого суспільства, але й життєво необхідний крок для збереження функціонування держави» [1]. Одним із головних ресурсів цієї трансформації є людський капітал громад, зокрема – державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. У доповіді на основі емпіричних даних Мінцифри доводиться, що без випереджального розвитку цифрових навичок публічних

службовців інноваційний розвиток громад та євроінтеграційні зобов'язання не можуть бути реалізовані повною мірою.

Ключовою інновацією в розвитку людського капіталу публічної служби стало запровадження посади CDTO (Chief Digital Transformation Officer) на рівні обласних державних адміністрацій. Як наголошує Валерія Іонан, заступник Міністра цифрової трансформації з питань євроінтеграції, «регіональна цифрова трансформація є одним із пріоритетів роботи Мінцифри. Саме через це 5 років тому Україна однією з перших запровадила посаду CDTO» [2]. На думку Валерії Іонан, «затвердження Стратегії WINWIN дало старт новому етапу: CDTO стали не лише драйверами цифрової трансформації, а й стратегічними лідерами інновацій. Вони отримали розширені повноваження для розробки та впровадження інноваційних рішень на місцях. Ми переконані, що ці зміни сприятимуть покращенню інфраструктури, підвищенню якості послуг, створенню регіональних кластерів, інноваційних парків, хабів та інших важливих ініціатив у громадах по всій країні» [3]. У звіті Міністерство цифрової трансформації України за 2024 рік зазначається, що діяльність CDTO та цифрових команд ОВА має практичні результати, адже ними було реалізовано 125 проєктів, серед яких – екологічні, кібербезпекові та оборонні ініціативи.

Для системного вимірювання ефективності цифрової трансформації на місцях Мінцифрою розроблено Індекс цифрової трансформації регіонів. Як зазначається в офіційному повідомленні, «Індекс – це один з інструментів для вимірювання процесів інформатизації та цифровізації у 24 регіонах країни. Такий аналіз дозволяє визначити ефективність органів влади у напрямі цифровізації, а також побачити потреби у цифровій трансформації. Мета Індексу: створити базу для дослідження рівня цифрової трансформації в обласних державних адміністраціях» [4]. Результати дослідження 2022 року показали, що «Індекс у межах України становить 0.650 бала з 1 можливого. Найвище значення мають Дніпропетровська [0.916], Тернопільська [0.910] та Одеська [0.836] області. Серед основних субіндексів найвищі значення спостерігаються у «Розвиток ЦНАП» [0.771], «Режим “без паперів”» [0.691] та «Розвиток інтернету» [0.683]» [4]. Для порівняння, результати 2024 року демонструють певну динаміку: «Індекс у межах України в середньому становить 0,497 бала» [2]. За словами Валерії Іонан, оскільки перелік показників Індексу щороку змінюється, порівнювати результати різних років не можна. Найвищі значення у 2024 році зафіксовано у Львівській (0,850), Дніпропетровській (0,844) та Одеській (0,805) областях. Серед окремих показників: «найвищі значення спостерігаються в проникненні базових е-послуг (0,759), інституційній спроможності (0,687) та розвитку інтернету (0,686). Найнижче значення в упровадженні режиму «без паперів» (0,421)» [2], що свідчить про наявний резерв для покращення цифрових компетентностей персоналу.

Важливим напрямом розвитку людського капіталу є цифрова освіта. Дослідження 2022 року показало, що на 2021 рік лише 52,2% українців мали базовий або вищий рівень цифрових навичок, тому Мінцифрою було поставлено завдання до 2024 року забезпечити навчальним контентом платформи «Дія.Цифрова освіта» 6 млн громадян. Для підтримки громад у цифровій трансформації створено спеціалізовану платформу. Як повідомляє Валерія Іонан, «запустили платформу Дія.Цифрова громада, до якої вже долучилося 950+ цифрових лідерів громад» [2]. За її словами, ця платформа «стала національним майданчиком, що об'єднує цифрових лідерів і дає змогу координувати зміни ефективно, зручно та прозоро» [5]. Крім того, Індекс цифрової трансформації регіонів дає змогу оцінити забезпеченість соціальних закладів доступом до інтернету. Згідно з результатами 2024 року, відкриті Wi-Fi зони мають близько 10 тисяч шкіл, понад 5 тисяч бібліотек та більш ніж тисяча соціальних закладів.

Діяльність цифрових команд при обласних військових адміністраціях демонструє практичні результати, які безпосередньо впливають на покращення якості життя населення. Одним із прикладів є впровадження Реєстру перепусток у комендантську годину. Як зазначається у звіті Міністерство цифрової трансформації України, сервіс забезпечує автоматизоване оформлення дозволів на пересування територією області шляхом створення перепусток з унікальними QR-кодами для електронної перевірки та можливістю дистанційного анулювання. За рік через систему було подано 70 тисяч заявок, з яких 56 тисяч перепусток оформлено в електронному форматі. Наразі сервіс функціонує у 200 громадах Вінницької, Львівської та Рівненської областей.

Ще одним важливим прикладом цифровізації є впровадження хмарного сервісу Cisco Umbrella DNS, який спрямований на захист від кіберзагроз, зокрема вірусів, фішингових атак та шкідливого програмного забезпечення, шляхом блокування небезпечних DNS-запитів. Упродовж 2024 року до системи долучилися понад 480 громад та більше 1200 закладів освіти. За цей період сервіс опрацював понад 4,9 млрд запитів, із яких майже 22 млн були заблоковані як потенційно небезпечні. Реалізація проєкту здійснюється у десяти регіонах України.

Окрім цього, активно впроваджуються екологічні цифрові ініціативи, пов’язані з моніторингом стану довкілля. У громадах встановлюються станції контролю якості атмосферного повітря та дозиметри для вимірювання радіаційного фону, інтегровані з екологічними платформами для відображення даних у режимі реального часу. Станом на сьогодні встановлено 106 стаціонарних станцій моніторингу повітря, 49 дозиметрів радіаційного контролю та 12 мобільних дозиметричних пристроїв.

Цифрова трансформація державного управління є невід'ємною складовою євроінтеграційного процесу України. Як підкреслила Валерія Іонан, «ми прагнемо,

щоб цифрова трансформація створювала нові перспективи для кожного регіону та всієї країни, забезпечуючи ефективний розвиток попри виклики сьогодення» [2]. У свою чергу, Ольга Стефанішина у виступі в Європарламенті зазначила, що цифрова трансформація державних сервісів стала ключовим фактором у подоланні корупційних ризиків. Вона також повідомила, що Україна завершила підготовку трьох Дорожніх карт реформ, зокрема «з верховенства права, реформування державного управління та функціонування демократичних інституцій» [1].

Таким чином, запровадження в Україні інституту CDTO, яке відбулося серед перших у світовій практиці, доводить свою ефективність як механізму нарощування людського капіталу на місцевому рівні публічної служби. За підсумками 2024 року цифрові команди та фахівці з цифрової трансформації в обласних адміністраціях реалізували 125 проєктів у різноманітних сферах. Індекс цифрової трансформації регіонів зарекомендував себе як дієвий інструмент для оцінювання інституційної спроможності та визначення пріоритетних напрямів подальшого фахового зростання державних службовців у частині цифрових компетенцій. Платформа «Дія.Цифрова громада», що об'єднала понад 950 цифрових лідерів, створила сприятливе середовище для обміну досвідом та узгодження дій щодо цифрових перетворень у громадах. Водночас подальший поступ потребує активізації зусиль у напрямі запровадження безпаперового документообігу, показник якого у 2024 році становив лише 0,421 бала, адже це є важливою складовою професійної майстерності публічних службовців. І нарешті, цифрова трансформація публічної служби на рівні громад є не тільки внутрішньодержавним пріоритетом України, а й значущим компонентом загального євроінтеграційного процесу, що знаходить своє підтвердження на найвищому політичному рівні.

Список використаних джерел:

1. Ольга Стефанішина у Європарламенті: Україна готова представити Дорожні карти реформ країнам-членам ЄС та Єврокомісії. Урядовий портал. 12 травня 2025 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/olha-stefanishyna-u-ievroparlamenti-ukraina-hotova-predstavyty-dorozhni-karty-reform-krainam-chlenam-ies-ta-ievrokomisii

2. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. Міністерство цифрової трансформації України. 14 лютого 2025 року. URL: https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik

3. Цифрова трансформація громад: відбувся форум «Digital Вінниччина». Міністерство цифрової трансформації України. 01 травня 2025 року. URL: https://thedigital.gov.ua/news/regions/tsifrova-transformatsiya-gromad-vidbuvsya-forum-digital-vinnichchina

4. Результати цифрової трансформації в регіонах України. Міністерство цифрової трансформації України. 23 березня 2023 року. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-1

5. Форум «Синергія Півдня»: практичні кроки до цифрової трансформації. Міністерство цифрової трансформації України. 13 травня 2025 року. URL: https://thedigital.gov.ua/news/regions/forum-sinergiya-pivdnya-praktichni-kroki-do-tsifrovoi-transformatsii

Андрій ГОРЕНСЬКИЙ,
студент 3 курсу
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Національного університету біоресурсів і природокористування України

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ГРОМАД

У сучасних умовах розвитку держави важливого значення набуває ефективне функціонування системи публічного управління та місцевого самоврядування. Однією з ключових реформ, що здійснюється в Україні, є децентралізація влади, основна мета якої полягає у передачі значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування (ОМС). Реформа спрямована на підвищення ефективності управління територіями, створення спроможних територіальних громад, а також забезпечення більш якісного надання публічних послуг населенню. Завдяки децентралізації громади отримують більше можливостей самостійно вирішувати питання місцевого значення, планувати свій соціально-економічний розвиток, ефективніше використовувати бюджетні ресурси та залучати інвестиції.

У науковій літературі під децентралізацією розуміють передачу значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності від центральних органів виконавчої влади ОМС. Етимологічно поняття походить від латинського «de» (заперечення) та «centrum» (центр), що означає зміщення акцентів управління з центру на місця. Сутність цього процесу розглядається через три ключові аспекти:

- політичний (розширення прав громадян на участь у прийнятті рішень через виборні місцеві органи);
- адміністративний (делегування повноважень щодо управління закладами освіти, медицини та інфраструктури);
- фіскальний (фундамент реальної автономії через формування власної податкової бази).

В основі успішної децентралізації лежить принцип субсидіарності, згідно з яким публічні повноваження мають здійснюватися переважно тими органами влади, які мають найтісніший контакт із громадянином. Держава має брати на себе лише ті функції, які громада об’єктивно не може виконати самостійно. Окрім субсидіарності, важливе значення мають принципи повсюдності, фінансової спроможності та відповідальності перед мешканцями і державою.

Українська модель децентралізації тяжіє до континентальної (французької) моделі організації місцевої влади , яка побудована на поєднанні місцевого самоврядування та державного управління, де на місцях діють призначені представники центру (у майбутньому – префекти), які здійснюють нагляд за законністю рішень місцевих рад.

Правова архітектура реформи є багаторівневою. Першоосновою та ціннісним орієнтиром реформи залишається Європейська хартія місцевого самоврядування. На національному рівні ці принципи закріплені у Конституції України (Розділ XI), яка гарантує територіальним громадам право самостійно вирішувати питання місцевого значення. Фактичним «мозковим центром» реформи стала Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади (схвалена розпорядженням КМУ від 1 квітня 2014 р. № 333-р), адаптована у 2025 році до потреб повоєнного відновлення в межах програми Ukraine Facility.

Реалізація стратегічних цілей відбулася через систему базових законів: ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» (у редакції 2026 року чіткіше розмежовує власні та делеговані повноваження) , ЗУ «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 р.) та Постанову Верховної Ради № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів», яка скоротила кількість районів з 490 до 136, усунувши дублювання функцій. Ключову роль у фінансовій автономії відіграє Бюджетний кодекс України, який закріпив за громадами стабільні джерела доходів, зокрема частку податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) на рівні 60%. Новітнім етапом правового забезпечення стало прийняття за основу Закону України «Про засади розмежування та розподілу повноважень між рівнями публічного врядування» (реєстр. №14412 від 29.01.2026), покликаного остаточно ліквідувати дублювання функцій між державними адміністраціями та органами самоврядування.

Системний аналіз генезису реформи децентралізації дозволяє структурувати її за трьома хронологічними етапами:

1. Перший етап (2014–2019 рр.) – «добровільного об'єднання та фінансового старту». Основний акцент було зроблено на стимулюванні громад до консолідації муніципальних ресурсів через фінансові преференції.

2. Другий етап (2020–2021 рр.) – «адміністративної уніфікації». Завершено формування базового рівня місцевого самоврядування на всій території країни.

3. Третій етап (2022–2026 рр.) – «стійкості та відновлення». Система децентралізації адаптувалася до умов воєнного стану та активізації євроінтеграційних процесів. Громади, отримавши ресурси на попередніх етапах,

змогли ефективніше організувати оборону, приймати ВПО та підтримувати локальну економіку.

Сучасний розвиток реформи відбувається за стратегічними векторами: секторальна децентралізація (створення опорних шкіл, первинна ланка медицини, мережа ЦНАП); фіскальний вектор (модернізація формульного підходу та міжбюджетних трансфертів, що включають базову та реверсну дотації); цифровий вектор (інструменти електронної демократії та сервіси «Громада в смартфоні»); вектор євроінтеграції (адаптація до вимог ЄС для доступу до структурних фондів у 2025–2026 рр.).

Емпіричний аналіз підтверджує якісну трансформацію фінансово-економічної бази ОМС: середній рівень фінансової автономії громад зріс з 30% до 65% у 2026 році. Закріплення ПДФО забезпечило перехід від «бюджету утримання» до зростання капітальних інвестицій на рівні 18–25%. Цифрова прозорість та розширення мережі ЦНАП (охоплення понад 90% громад) дозволили підвищити рівень суспільної довіри до ОМС до 48%.

Практичний кейс Бучанської міської територіальної громади (БМТГ) у період 2024–2026 рр. демонструє успішну синергію між подоланням наслідків руйнувань та стратегічним плануванням. Модель розвитку БМТГ базується на трьох стовпах: професіоналізації кадрів, енергетичній диверсифікації та цифровій прозорості, що є індикативним для інших громад у контексті повоєнного відновлення. Загалом, сформований правовий та економічний фундамент децентралізації довів свою резистентність і став ключовим чинником національної безпеки та сталого регіонального розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (із змінами та доповненнями станом на 2026 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws
2. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко та ін. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2019. 240 с.
3. Європейська хартія місцевого самоврядування: Міжнародний документ від 15.10.1985 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws
4. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (із змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws
5. Місцеве самоврядування та децентралізація в Україні: від виживання до розвитку / А. Ф. Ткачук. Київ : ІКЦ «Легатус», 2023. 240 с.
6. План України за програмою Ukraine Facility на 2024–2027 роки / Кабінет Міністрів України. Офіційний портал КМУ. URL: https://www.kmu.gov.ua
7. Портал «Децентралізація». Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. URL: https://decentralization.ua
8. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р
9. Розвиток місцевого самоврядування в Україні: проблеми та перспективи / В. С. Куйбіда. Київ : Країна рад, 2021. 156 с.

Аліна БАСМАНОВА,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

АНТИКОРУПЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ В АГРОУПРАВЛІННІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ У 2024-2026 РОКАХ

Боротьба з корупцією в агросекторі під час війни - це не лише питання етики, а питання національної безпеки, оскільки аграрний експорт є головним джерелом валюти для підтримки гривні та армії. Війна створила нові корупційні ризики, але водночас змусила пришвидшити реформи. Отже, боротьба з корупцією в аграрному секторі під час війни трансформувалась з карального підходу в технологічний. Основна стратегія держави у 2024-2026 роках – це усунення чиновника як посередника та переведення всіх процесів у цифрову.

Корупція в системі публічного управління аграрним розвитком – це зловживання службовими повноваженнями посадовими особами органів державної влади та місцевого самоврядування з метою дотримання неправомірної вигоди у сфері земельних відносин, розподілу субсидій та регулювання агробізнесу.

Таблиця 1

Характеристики, що створюють сприятливе середовище для корупції

Об’єкт корупційних ризиків	Характеристика сприятливого середовища для корупції
Земля як обмежений ресурс	Висока вартість та складність процедур оформлення прав власності/оренди на землю
Державна підтримка	Величезні обсяги бюджетних дотацій та пільгового кредитування, розподіл яких часто є непрозорим
Монополізація	Вплив латифундистів (великий землевласник) на законодавчі процеси та органи управління

Прояви корупції в аграрному секторі України мають системний характер через значну роль держави у регулюванні земельних ресурсів, розподілі субсидій та ліцензуванні.

Таблиця 2

Ключові сфери у системі публічного управління аграрним розвитком

№ п/п	Сфери прояви корупції	Основні корупційні ризики та схеми	Наслідки для аграрного сектору
1	Земельні відносини	**Розпорядження землями державних підприємств:** Тіньова оренда державних угідь, де офіційно декларується низька врожайність або збитковість, а фактичний прибуток розподіляється між керівництвом підприємства та чиновниками	Монополізація земельного фонду, втрати місцевих бюджетів, незахищеність прав дрібних фермерів
		Зміна цільового призначення: Корупційні схеми при переведенні сількогосподарських земель у землі під забудову або промислове використання	
		Інвентаризація та реєстрація: Маніпуляція з даними Державного земельного кадастру та затримки у реєстрації прав власності для вимагання неправомірної вигоди	
2	Розподіл державної підтримки та субсидій	**«Лояльність» при відборі:** Створення умов, за яких доступ до державних дотацій отримують лише великі агрохолдинги або компанії, пов’язані з посадовими особами	Витіснення з ринку малих та середніх господарств, неефективне використання бюджетних коштів
		Відкати: Вимога відсотків від суми отриманої субсидії або компенсації за закупівлю сільгосптехніки	
		Фіктивні господарства: Отримання допомоги на неіснуючі посіви або поголів’я худоби	
3	Державний контроль та нагляд (Держпродспоживслужба)	**Сертифікація експорту:** Штучне затягування видачі Фітосанітарних сертифікатів, що критично для зернової логістики (простої суден та вагонів)	Зростання логістичних витрат, ризик втрати міжнародних ринків через сумнівну якість продукції
		Перевірки якості: Вимагання хабарів за закриття очей на невідповідність продукції стандартам або, навпаки, необґрунтоване блокування роботи підприємства через вигадані порушення	
4	Діяльність державних підприємств (ДП)	**Заниження цін реалізації:** Продаж врожаю через посередників за цінами, нижчими за ринкові	Збитковість державних активів, збагачення окремих посадовців за рахунок ресурсів ДП.
		Закупівля ресурсів за завищеними цінами: Придбання палива, добрив та насіння у «своїх» постачальників	
		Доведення до штучного банкрутства: З метою подальшої приватизації активів за безцінь	
5	Екологічне регулювання	**Дозволи на водокористування:** Корупція при видачі дозволів на спеціальне водокористування для зрошення земель	Виснаження ґрунтів, забруднення водойм, порушення екологічного балансу регіонів
		Використання пестицидів: Отримання дозволів на ввезення та використання препаратів, які не пройшли належної перевірки або заборонені	

Для подолання цих явищ необхідна подальша цифровізація (запровадження Державного аграрного реєстру), автоматизація перевірки даних через реєстри та перехід до безконтактної взаємодії між фермером і чиновником.

Ключовими антікорупційними інноваціями в агроуправлінні є Державний аграрний реєстр (ДАР), проєкт «Земельний банк» та ринок землі, цифровізація дозвільних процедур (е-Рослинництво та Держпродспоживслужба), штучний інтелект та моніторинг (FMS – системи).

Державний аграрний реєстр у лютому 2026 році офіційно перейшов у повну державну власність. Система самостійно перевіряє право на субсидії через інтеграцію з іншими реєстрами (ДРРП, Кадастр). Понад 80% усієї міжнародної допомоги (Ukraine Facility, світовий банк) тепер проходить виключно через ДАР. На 2026 рік у системі зареєстровано понад 200 тисяч користувачів, близько 80% з яких- малі та середні фермері, які обробляють близько 20 млн гектарів землі [3].

Ринок землі став повністю цифровим та відкритим для юридичних осіб з 2024 року, а саме[7]:

Е-аукціони: Оренда державних земель тепер відбувається виключно через Prozorro. Продажі. Це унеможливлює «тіньові» договори оренди за заниженими цінами.

«Земельний банк» в Україні – це проект Фонду державного майна України, створений для прозорої суборенди державних сільськогосподарських земель через електронні аукціони. Програма пропонує аграріям доступ до понад 7000 ділянок, підвищуючи ефективність використання державних угідь та збільшуючи надходження до бюджету, із якого фінансуються Сили оборони України[4].

Ціновий моніторинг: Станом на 2025-2026 рр. середня вартість 1 га стабілізувалася на рівні понад 74 тис.грн, що відображає реальну ринкову, а не корупційну вартість. На ціну суттєво впливає регіональний чинник (без пекова ситуація) та активність юридичних осіб. Ціна на заході країни та в прифронтових зонах відрізняється в кілька разів: найвищі показники 165 000 - 80 000грн/га у Івано-Франківській, Львівській, Київський, Вінницькій області; найнижчі показники 34 000 - 36 000грн/га у Херсонській, Запорізькій області. Експерти очікують подальшого зростання вартості на 10-15%, що може вивести середній показник на рівень 85000-90000 грн/га до кінця 2026 року[8].

Цифровізація дозвільних процедур (е-Рослинництво та Держпродспоживслужба): У 2026 році триває реформа, що радикально скорочує час на отримання паперів, а саме: реєстрація потужностей відбувається в один клік замість 10 днів – до 30 хвилин; скорочено термін видачі експлуатаційних

дозволів з 30 до 7 днів; уніфікація – замість купи різних заяв впроваджено єдину цифро візовану форму[9,10].

Штучний інтелект та моніторинг (FMS- системи): Близько 44% агрокомпаній у 2025-2026 роках почали впроваджувати ШІ для управління господарством. В управлінні державою це допомагає: супутниковий моніторинг - виявлення «сірого» обробітку земель та невідповідності площ засіяних культур задекларованими даними; прозорість логістики – система «єЧерга» для агроекспорту усунула корупцію на кордонах, зробивши рух вантажівок прогнозованим [1].

Таблиця 3

Порівняльна таблиця антикорупційних змін до реформ/цифровізації та за період 2025/2026рр.

Сфера	**Було (до реформи/цифровізації)**	**Стало (2025-2026рр.)**
Отримання субсидій	Паперові черги, «відкати чиновникам»	Подача через ДАР за 5 хвилин
Оренда земель	Закриті конкурси «для своїх»	Відкриті аукціони на Prozorro.Продажі
Сертифікація насіння	Суб'єктивізм інспектора, хаборі за швидкість	Автоматизована е-система реєстрації
Пропуск на кордоні	Живі черги, можливість «проскочити»	Жорсткий цифровий запис в «єЧергу»

Антикорупційні зміни в аграрному секторі України у 2025-2026 роках зосереджені на цифровізаціїї процесів, прозорості земельних відносин та адаптації до стандартів Європейського Союзу.

Отже, у 2026 році антикорупційний ефект підсилюється вимогами ЄС у межах Ukraine Facility. Україна зобов'язана цифровізувати агросектор для отримання фінансування, що робить ці реформи незворотними навіть в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Мустіпан Олександр. Штучний інтелект трансформує агрохолдинги. Моніторинг. 23.07.2025. URL: https://ifarming.ua

2. Поліщук Денис. Сайт News IO. Інноваційні технології в агросекторі України. URL: https://io.ua/innovatsijni-tehnologiyi-v-agrosektori-ukrayiny/ (дата звернення: 14.05.2026).

3. Потаєва Олена. У ДАР зареєстровано понад 200 тисяч агровиробників. AGROTIMES. АГРОМАРКЕТ. Новина від 27.02.2026. URL: https://agrotimes.ua

4. Присяжна Людмила, провідний юрист-аналітик. LIGA ZAKON Бізнес. Фонд держмайна презентував проект «Земельний банк». 30.05.2024. URL: https://biz.ligazakon.net

5. Комітет з питань аграрної та земельної політики : офіційний вебсайт. URL: https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main_news/75828.html (дата звернення 13.05.2026).

6. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України: офіційний вебсайт. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення 13.05.2026).

7. LandInvest. Перша онлайн-платформа офіційного продажу та купівлі землі. URL: https://land-invest.com.ua

8. Opendatabot. Ринок землі в Україні: середня ціна за 1га. URL: https:// opendatabot.ua (дата звернення 14.05.2026)

9. Порядок створення та функціонування електронної системи реєстрів у галузі рослинництва "е-рослинництво", затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 року № 1309 (із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ №1063 від 01.09.2025, №1653 від 10.12.2025) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1309-2024-п#Text (дата звернення 14.05.2026)

10. Порядок реалізації експериментального проекту щодо цифровізації послуг Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 18.03.2026 року №523 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2026-п#Text (дата звернення 14.05.2026)

Олександр КНИШ,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЗКРИТТЯ ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ РІЗНОРІВНЕВИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Коли ми говоримо про територіальну ідентичність, ми маємо на увазі сукупність традицій, історії, місцевого фольклору та природних особливостей, які формують неповторний образ села. Цей образ стає основою для створення бренду території, який приваблює не лише внутрішніх туристів та іноземців, а й інвесторів.

Кожна сільська місцевість може похвалитися особливостями – стравами, напоями або фермерською продукцією, яка не схожа на промислові аналоги. Це і сири, і м'ясні копченості, і домашні наливки, і випічка. Всі ці продукти розповідають історію своєї землі. Що стосується крафтових рецептів, то локальна кухня – це справжній магніт для гастротуризму.

Ендогенний потенціал та розвиток сільських територій формується та ініціюється відповідно до місцевої унікальності та зовнішніх потреб і саморегулюється місцевим населенням, яке становить суб'єкт розвитку, отже, ендогенність тісно пов'язана з конкурентоспроможністю сільських територій. Чим вища ендогенність, тим більш конкурентоспроможною стає сільська громада [1].

Створення програми, яка базується на розкритті внутрішнього унікального потенціалу громад, допоможе не лише відродити сільські території, а й зробити їх більш стійкими до економічних проблем та забезпечить постійний рух людей.

Налагодження ефективних взаємовідносини між селом і містом є ключовим фактором, що регулює сталий розвиток регіонів через зростання просторових відмінностей між міськими та приміськими районами [2].

Для успішної реалізації такої програми важливо комплексно підійти до кожного з напрямків як на місцевому так і на загальнодержавному рівні.

У сфері гастротуризму важливо провести детальний аудит локальних рецептів, всебічно підтримувати створення автентичних гастрономічних маршрутів та брендів. Екотуризм, своєю чергою, передбачає розвиток природних парків, зелених стежок та популяризацію дбайливого ставлення до довкілля.

Що ж до релаксації та спа-послуг, тут доцільно розвивати напрямки, засновані на використанні місцевих мінеральних вод, лікувальних грязей або навіть ароматерапії на основі місцевих трав.

Екотуризм та збереження природних локацій, створення умов для спостереження за дикою природою; розвиток мережі велосипедних маршрутів, що поєднує активний відпочинок з ознайомленням з історичними пам'ятками; розбудова кемпінгів та глемпінгів, як сучасного формату комфортного відпочинку на лоні природи. Розвиваючи та координуючи ці напрямки, ми зможемо трансформувати сільські території у привабливі та динамічні осередки.

Загалом пропонується розпочати з формування територіальної ідентичності, яка передбачає глибокий аналіз місцевих традицій, історичної спадщини, фольклору та ремесел, що дозволяє створити унікальний образ громади та сформувати потужний бренд, який виділятиме територію на туристичному ринку. Другим важливим блоком є розбудова інфраструктури, зокрема велосипедних маршрутів. Вони не лише сприяють здоровому способу життя, а й відкривають доступ до прихованих природних красот та історичних місць, не завдаючи шкоди довкіллю. Третій напрямок – це розвиток сучасних кемпінгів та глемпінгів. Такий формат відпочинку дуже популярний в багатьох країнах і відповідає сучасним запитам українців на тихий відпочинок та спостереження за живою природою, поєднуючи одночасно комфорт із можливістю повного занурення в природне середовище, що позитивно впливає на місцеву економіку.

Список використаних джерел:

1. Valverde F. A. N., García E. C., & Pérez J. A. C. (2018). Análisis a largo plazo de las actuaciones en desarrollo rural neoendógeno: Continuidad de las empresas creadas con la ayuda de leader y proder en tres comarcas andaluzas en la década de 1990 [A long-run analysis of

neoendogenous rural development policies: The persistence of businesses created with the support of leader and proder in three districts of Andalusia (Spain) in the 1990s]. Ager, 25, 189–219. https://doi.org/10.4422/ager.2018.09.

2. Mayer H., Habersetzer A., Meili R. (2016). Rural-urban linkages and sustainable regional development: the role of entrepreneurs in linking peripheries and centers. Sustainability Times, 8(745). https://doi.org/ 10.3390/su80807.

3. Кравченко Т.А. (2014). Основа сталого розвитку територіальних громад – системний підхід до реалізації національних інтересів України. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. http://el-zbirn-du.at.ua/2014_1/24.pdf.

4. Котов І.В. (2023). Теоретичні основи управління сталим розвитком територіальних громад. Право та державне управління, 3, 83–87.

5. Бобровська О.Ю., Крушельницька Т.А., & Латинін М.А. (2017). Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і нарощення (О. Ю. Бобровська, Ред). ДРІДУ НАДУ.

Олександр МАТВІЄНКО,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ГРОМАДАХ: СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ У ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

В умовах отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС та запуску масштабних програм повоєнного відновлення, спроможність територіальних громад адаптуватися до нових викликів напряму залежить від ефективності інноваційного менеджменту на місцевому рівні. Органи самоорганізації населення (ОСН), як фундаментальний елемент безпосередньої демократії, виступають не лише реципієнтами, а й ключовими драйверами інноваційних змін. Удосконалення механізмів публічного управління в цій сфері вимагає переходу від реактивного адміністрування до проактивного стратегічного планування із використанням кращих європейських практик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку місцевого самоврядування, залучення громадян до управління та впровадження інноваційних інструментів у публічному секторі досліджували такі науковці, як В. Вакуленко (3) , М. Корнієнко (5), О. Куйбіда (4), Н. Грицяк, а також зарубіжні фахівці, що вивчають концепції «Smart Cities» та «Good Governance» та створення публічної цінності в громадах (7). Проте механізми інтеграції інноваційного потенціалу ОСН у загальний контекст євроінтеграційних вимог потребують додаткового теоретико-практичного осмислення.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних перспектив управління інноваціями на рівні територіальних громад крізь призму євроінтеграційних процесів та визначення ролі органів самоорганізації населення у цих процесах.

Європейський вектор розвитку України вимагає від органів місцевого самоврядування та ОСН відповідності принципам Європейської хартії місцевого самоврядування (1). Інновації в громадах сьогодні не обмежуються виключно технологічними рішеннями (цифровізацією). Вони мають комплексний характер і поділяються на кілька ключових блоків:

1. Управлінські та інституційні інновації: Впровадження моделей співуправління (co-governance), де ОСН беруть участь у стратегічному плануванні разом із муніципалітетами, створення крос-секторальних проектних офісів та використання гнучких методологій (Agile) в публічному секторі (4).
2. Цифрові інновації (E-democracy): Розширення інструментів електронної демократії, які координуються або популяризуються через ОСН (локальні петиції, чат-боти для збору пропозицій, платформи партиципаторного бюджетування, геоінформаційні системи громад) (5).
3. Соціальні інновації: Розробка нових моделей надання соціальних послуг на рівні мікрорайонів, залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) до життя громади через мережу ОСН, створення хабів та коворкінгів для громадської активності.

Євроінтеграція відкриває для українських громад доступ до потужних фінансових та експертних ресурсів (наприклад, програми Ukraine Facility, Interreg, Horizon Europe). Проте головним бар'єром на шляху їх освоєння є низька інституційна спроможність на місцях. Управління інноваціями має базуватися на формуванні чіткої Дорожньої карти інноваційного розвитку громади, де ОСН виконують роль комунікаційного мосту між мешканцями та владою. (3; 6)

Стратегічні перспективи такого управління передбачають реалізацію концепції «Розумної громади» (Smart Community). Вона базується на трьох стовпах:

- Партисипація 2.0: Перехід від простого інформування громадян до глибокого залучення через механізми електронних консультацій та спільне проектування (co-design) простору громади. (5; 6)
- Екологічні інновації (Green Deal на місцевому рівні): Стимулювання ОСН до реалізації мікропроектів з енергоефективності, сортування сміття та локального озеленення, що корелює із зеленим курсом ЄС.
- Мережева взаємодія: Створення асоціацій та горизонтальних зв’язків між ОСН різних громад, у тому числі міжрегіональне та транскордонне співробітництво з країнами-сусідами з ЄС.

Удосконалення механізмів публічного управління у цій сфері має відбуватися через нормативно-правове закріплення ширших повноважень ОСН у статутах громад, розвиток інститутів участі громадян у місцевому

самоврядуванні (2), бюджетну децентралізацію (виділення окремих міні-грантів для проектів ОСН з місцевих бюджетів) та безперервне навчання (upskilling) лідерів місцевих громад основам європейського грантрайтингу та проектного менеджменту (3).

Управління інноваціями в громадах у контексті євроінтеграції є не факультативним, а безальтернативним інструментом забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності територій. Органи самоорганізації населення мають трансформуватися з пасивних спостерігачів у суб'єктів інноваційної діяльності. Стратегічний успіх громад залежатиме від здатності публічної влади інтегрувати потенціал ОСН у процеси цифровізації, соціальної згуртованості та залучення європейських інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Європейська хартія місцевого самоврядування: Міжнародний документ від 15.10.1985 р. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 4. Стаття 1.
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку інституту старост та участі громадян у місцевому самоврядуванні: Закон України від 14.07.2021 р. № 1638-IX. Урядовий кур'єр. 2021. № 148.
3. Вакуленко В. М., Гринчук Н. М. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах євроінтеграції: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2022. 184 с.
4. Куйбіда О. С., Ткачук А. Ф. Публічне управління в умовах децентралізації: інноваційні практики та європейські стандарти. Київ: Легатус, 2023. 212 с.
5. Корнієнко М. В. Органи самоорганізації населення як інструмент електронної демократії: реалії та перспективи. Аспекти публічного управління. 2024. Т. 12, № 2. С. 45–53.
6. Драгомирецька Н. М. Комунікативна взаємодія органів публічної влади та інститутів цивільного суспільства: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 296 с.
7. Benington J., Moore M. H. Public Value: Theory and Practice. London: Palgrave Macmillan, 2021. 288 p.

УДК 351:636.082:502.131.1(477)

Лілія ПІТЕРА,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ПЛЕМІННА СПРАВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ КЛІМАТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТВАРИННИЦТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У сучасних умовах євроінтеграції України особливого значення набуває узгодження національної аграрної політики з кліматичними пріоритетами Європейського Союзу. В рамках European Green Deal та Farm to Fork Strategy тваринництво розглядається як один із секторів, що суттєво впливає на формування викидів парникових газів, що обумовлює необхідність

впровадження ефективних інструментів державного регулювання для зниження екологічного навантаження [1, 2].

У цьому контексті племінна справа набуває нового значення, виходячи за межі традиційного розуміння як елемента підвищення продуктивності тварин. Генетичне вдосконалення забезпечує більш ефективне використання кормових і енергетичних ресурсів, що безпосередньо сприяє зниженню інтенсивності викидів парникових газів (emission intensity) на одиницю продукції. За даними Food and Agriculture Organization (FAO, 2015), підвищення продуктивності тварин є одним із ключових факторів зменшення екологічного впливу тваринництва [3].

Емпіричні дослідження підтверджують значний вплив генетичного прогресу на ефективність виробництва. Зокрема, у птахівництві селекційні досягнення дозволили скоротити тривалість вирощування бройлерів більш ніж удвічі при одночасному зростанні живої маси, що зменшує витрати ресурсів і відповідні викиди [4]. У молочному скотарстві генетичний прогрес забезпечує до 30-50 % приросту продуктивності, що також сприяє зниженню викидів у розрахунку на одиницю продукції. Таким чином, селекція виступає важливим чинником формування так званої carbon efficiency у тваринництві [5].

З позиції публічного управління принципово важливо, що результати селекційної діяльності мають характер суспільного блага, оскільки генетичний прогрес поширюється на всю галузь. Це обумовлює необхідність державного втручання у формі підтримки селекційних програм, формування нормативно-правового середовища та забезпечення контролю якості генетичних ресурсів. У країнах Європейського Союзу реалізується інтегрований підхід, у якому підвищення продуктивності, інновації та екологічні цілі розглядаються як взаємопов’язані елементи політики [6].

Водночас в Україні племінна справа переважно залишається складовою аграрної політики, орієнтованою на адміністративне регулювання та компенсаційні механізми підтримки. Її потенціал як інструменту кліматичного регулювання використовується обмежено, що свідчить про недостатню інтеграцію селекційної політики у систему державного кліматичного управління [7].

Важливо враховувати що підвищення продуктивності тварин і зниження інтенсивності викидів не гарантує автоматичного скорочення їх загального обсягу. За умов розширення виробництва можливе зростання сумарних викидів, що обумовлює необхідність комплексного підходу до державного регулювання, який поєднує економічні, екологічні та інституційні інструменти [8].

Отже у контексті євроінтеграції племінна справа має розглядатися як міжсекторальний інструмент публічного управління, що забезпечує пояснення

одночасно економічних, продовольчих та кліматичних цілей. Її інтеграція у систему державної кліматичної політики є необхідною передумовою формування сталого та конкурентоспроможного тваринництва в Україні.

Список використаних джерел:

1. UNIDO | United Nations Industrial Development Organization. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2020-10/EPRBRO_Report_EU_Green_Deal_2020.pdf
2. Farm to Fork strategy. Food Safety. URL: https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f_action-plan_2020_strategy-info_en.pdf
3. Pathways towards lower emissions A global assessment of the greenhouse gas emissions and mitigation options from livestock agrifood systems. FAO Knowledge Repository. URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/a06a30d3-6e9d-4e9c-b4b7-29a6cc307208/content
4. Elfick D. A brief history of broiler selection: how chicken became a global food phenomenon in 50 years. 2011.
5. Brito L. F., Schinckel A. P., Oliveira H. R. Genomics and phenomics: who will be the dairy cows of the future?. JDS communications. 2025. URL: https://doi.org/10.3168/jdsc.2025-0872
6. Martyniuk E. Policy effects on the sustainability of animal breeding. Sustainability. 2021. Vol. 13, no. 14. P. 7787. URL: https://doi.org/10.3390/su13147787
7. Current development aspects in Ukraine's animal breeding with the consideration of the impact of agrarian crises / I. I. Ibatullin et al. Agricultural science and practice. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 39–55. URL: https://doi.org/10.15407/agrisp11.01.039
8. Gonzalez Fischer C., Herrero M. Reduction in cattle numbers can unlock greenhouse gas mitigation potentials without compromising milk and meat production. Global food security. 2026. P. 100906. URL: https://doi.org/10.1016/j.gfs.2026.100906

Вікторія ТЕРЬОШИНА,
студентка 4 курсу зі спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ

РОЗВИТОК ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Громадянське суспільство являє собою систему добровільних, незалежних від держави об'єднань громадян, метою яких є захист прав і свобод людини, задоволення суспільних потреб та здійснення контролю за діяльністю влади. Інститути громадянського суспільства (ІГС) включають громадські організації, благодійні фонди, волонтерські групи, органи самоорганізації населення та інші ініціативи, що формуються «знизу». Вони виконують захисну, контрольну, соціальну та стабілізуючу функції, забезпечуючи плюралізм поглядів, добровільність участі та спрямованість на суспільне благо. [1]

Теоретично громадянське суспільство характеризується автономією від держави, плюралізмом інтересів, горизонтальними зв'язками та активною участю громадян у публічному просторі. Його розвиток базується на принципах верховенства права, свободи асоціацій та відповідальності. В Україні ці засади закріплені в Конституції України (статті 11, 15, 34-38, 40 щодо прав і свобод, місцевого самоврядування та участі у державних справах). Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021-2026 роки, яка визначає пріоритети посилення інституційної спроможності ІГС, розвитку партнерства з державою, запровадження ефективних публічних консультацій та є стратегічним документом. [2]

Історичні витоки ІГС в Україні сягають козацьких традицій самоврядування, громад і віча. У 19 ст. – на початку 20 ст. національне відродження супроводжувалося створенням просвітницьких, культурних і кооперативних товариств. Радянський період відзначився тотальним державним контролем та фактичною ліквідацією незалежних громадських ініціатив. Після проголошення незалежності у 1991 році розпочався сучасний етап формування ІГС, коли започатковувалися багатопартійні системи та перші громадські організації. Помаранчева революція 2004 року та Революція Гідності 2013-2014 років виявили високий мобілізаційний потенціал суспільства. Станом на 2025 рік в Україні зареєстровано понад 106-107 тисяч громадських організацій та близько 33 тисячі благодійних організацій. Кількість ГО зросла навіть під час війни – з 96,5 тис. на початку 2022 року. Зареєстровано також понад 11 тисяч волонтерів. Громадський сектор активно функціонує у сферах матеріально-технічної допомоги ЗСУ, підтримки внутрішньо переміщених осіб, право захисту, освіти, медичної та гуманітарної допомоги. Водночас статистика фіксує серйозні проблеми: 89% громадських організацій (понад 92 тисячі) не подали фінансові звіти за 2024 рік, що свідчить про низьку інституційну спроможність, формальний характер діяльності багатьох ГО та відсутність реальної операційної активності. [3]

Найкритичнішою проблемою є хронічна нестача стабільного фінансування, де більшість організацій залежить від короткострокових грантів і волонтерських внесків, що унеможливлює стратегічне планування та інституційний розвиток. Органи влади часто демонструють формальне ставлення до громадських ініціатив, а публічні консультації проводяться переважно для дотримання процедури, без реального впливу на прийняття рішень. Поширене кадрове виснаження активістів і волонтерів постійно виснажуються в умовах воєнного стану призводить до професійного вигорання та відтоку кваліфікованих кадрів. [4,5,6]

Подолання зазначених викликів потребує комплексних системних рішень, наприклад, створити Державний фонд підтримки громадських організацій з прозорими, конкурентними та передбачуваними механізмами фінансування. Доцільно продовжити Національну стратегію до 2030 року, встановивши в ній конкретні кількісні показники (KPI) та систему регулярного моніторингу їх виконання. Або запровадження обов'язкових публічних консультацій на всіх рівнях влади з обов'язковим механізмом урахування їх результатів. Розширити програми системного навчання та підвищення кваліфікації для активістів і керівників громадських організацій. Перехід від разової грантової допомоги до стратегічного партнерства держави та інститутів громадянського суспільства дозволить підвищити сильне, незалежне та інституційно спроможне громадянське суспільство у демократичній стійкості, ефективному контролі за владою та національній згуртованості в умовах зовнішньої агресії. [4].

Список використаних джерел:

1. Громадянське суспільство: поняття, ознаки, структура. https://dovidka.biz.ua/gromadyanske-suspilstvo-ponyattya-oznaki-struktura/
2. Розділ 7. Громадянське суспільство і держава. https://studies.in.ua/krestovska-nm-teorija-derzhavy-i-prava/1523-rozdl-7-gromadyanske-susplstvo-derzhava.html
3. Історія місцевого самоврядування за різних часів. https://radabershad.gov.ua/residents/self-organization/1709-istoriya-miscevogo-samovryaduvannya-za-riznyh-chasiv.html
4. Громадянське суспільство України у 2024–2025 роках : аналітична доповідь. https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2025-12/ad_grom_susp_2024_2025_201225_word97.pdf
5. Громадянське суспільство України на четвертий рік повномасштабної війни: від кризи до стійкості. https://zmina.info/articles/gromadyanske-suspilstvo-ukrayiny-na-chetvertyj-rik-povnomasshtabnoyi-vijny-vid-kryzy-do-stijkosti/
6. Гранти 2026 року в Україні. https://chaszmin.com.ua/granty-2026/

Ростислав ЗАМРІЙ,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В ГРОМАДАХ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я та децентралізації влади особливого значення набуває розвиток ефективних механізмів управління системою екстреної медичної допомоги (ЕМД) на рівні

територіальних громад. В умовах воєнного стану, збільшення кількості надзвичайних ситуацій та інтеграції України до європейського простору питання впровадження інноваційних управлінських рішень у сфері ЕМД стає одним із ключових напрямів забезпечення медичної безпеки населення [1].

Розвиток системи ЕМД є складовою державної політики у сфері охорони здоров'я та регіонального розвитку. У Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року визначено необхідність підвищення доступності медичних послуг, розвитку цифрових рішень, удосконалення системи реагування на надзвичайні ситуації та підвищення ефективності управління у сфері охорони здоров'я [2]. Водночас Концепція розвитку системи екстреної медичної допомоги передбачає модернізацію оперативно-диспетчерських служб, оновлення автопарку, удосконалення маршрутів пацієнтів та впровадження сучасних стандартів надання екстреної допомоги [3].

Територіальні громади відіграють важливу роль у створенні умов для функціонування системи ЕМД, зокрема щодо розвитку інфраструктури, забезпечення транспортної доступності, впровадження локальних програм підтримки та взаємодії з регіональними центрами ЕМД. Ефективність управління в громадах значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування впроваджувати сучасні інноваційні підходи до організації медичних послуг [4].

Одним із перспективних напрямів є цифровізація управлінських процесів у сфері ЕМД. Використання сучасних диспетчерських систем, систем автоматичного виявлення геолокації особи, що здійснює виклик, GPS-моніторингу руху бригад, електронного документообігу, автоматизованих систем маршрутизації пацієнтів та аналітичних платформ дозволяє підвищити оперативність реагування на виклики та оптимізувати використання ресурсів громади. Впровадження таких інструментів відповідає європейським підходам до розвитку системи охорони здоров'я та формуванню цифрової держави [5].

У контексті євроінтеграційних процесів важливим аспектом є адаптація механізмів управління системою ЕМД до стандартів країн Європейського Союзу. Актуальними залишаються питання забезпечення доступності екстреної допомоги у сільських територіях, гірських регіонах, розвитку системи професійної підготовки персоналу, впровадження міжнародних клінічних протоколів та створення ефективних механізмів міжвідомчої взаємодії під час реагування на надзвичайні ситуації [6].

Важливим елементом інноваційного розвитку громад є створення локальних програм підтримки системи ЕМД, спрямованих на оновлення матеріально-технічної бази, розвиток телемедицини, облаштування пунктів

базування бригад та підвищення кадрового потенціалу. Інвестиції у розвиток екстреної медичної допомоги сприяють підвищенню рівня безпеки населення та формуванню стійкості громад до кризових викликів [3].

Особливої актуальності набуває питання міжсекторальної взаємодії органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, служб цивільного захисту, правоохоронних органів та громадських організацій. Координація дій між суб'єктами управління дозволяє забезпечити ефективне реагування на надзвичайні події та мінімізувати ризики для населення. У сучасних умовах воєнних викликів така взаємодія є необхідною умовою забезпечення безперервності надання екстреної медичної допомоги [2].

Таким чином, впровадження інноваційних механізмів управління системою екстреної медичної допомоги на рівні територіальних громад є важливою складовою модернізації системи охорони здоров'я України в умовах євроінтеграції. Розвиток цифрових технологій, удосконалення управлінських процесів, міжвідомча взаємодія та адаптація до європейських стандартів сприятимуть підвищенню ефективності функціонування системи ЕМД та зміцненню спроможності громад забезпечувати належний рівень медичної допомоги населенню.

Список використаних джерел:

1. Про екстрену медичну допомогу: Закон України від 05.07.2012 № 5081-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5081-17#Text
2. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 № 34-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text
3. Про схвалення Концепції розвитку системи екстреної медичної допомоги : розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.05.2019 № 383-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/383-2019-%D1%80#Text
4. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text
5. Кризина Н.П. Публічне управління у сфері охорони здоров'я: сучасні виклики та перспективи розвитку // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 4. С. 45–49.
6. Слабкий Г.О., Миронюк І.С. Система екстреної медичної допомоги в Україні: сучасний стан та напрями реформування // Україна. Здоров'я нації. 2022. № 3. С. 32–38.

Сергій ДОВГАЛЬ
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН

Земельні відносини в сучасних умовах є одним із ключових елементів забезпечення економічної стабільності держави, продовольчої безпеки, сталого розвитку сільських територій та реалізації євроінтеграційного курсу України. Земля виступає не лише природним ресурсом, а й основним засобом виробництва у сфері аграрного господарства, територіальною основою здійснення місцевого самоврядування та об'єктом права власності Українського народу [1]. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективного механізму державного регулювання земельних відносин, здатного забезпечити баланс приватних, суспільних і державних інтересів [8; 13].

Сучасний етап розвитку земельних відносин в Україні характеризується реформуванням системи управління земельними ресурсами, відкриттям ринку земель сільськогосподарського призначення, цифровізацією кадастрової системи, децентралізацією повноважень органів влади та адаптацією національного законодавства до стандартів Європейського Союзу [7; 13]. У цих умовах механізм державного регулювання земельних відносин набуває комплексного характеру та потребує нових підходів до забезпечення ефективного використання і охорони земель.

Під механізмом державного регулювання земельних відносин доцільно розуміти систему правових, організаційних, економічних, адміністративних та інституційних засобів впливу держави на процес володіння, користування, розпорядження, охорони та відтворення земельних ресурсів з метою забезпечення раціонального землекористування та захисту публічних інтересів [9; 10]. Такий механізм функціонує через систему органів державної влади та місцевого самоврядування, нормативно-правові акти, контрольні процедури, економічні стимули й обмеження.

Основою правового механізму регулювання земельних відносин в Україні є Конституція України, Земельний кодекс України, закони України «Про державний земельний кадастр», «Про землеустрій», «Про оцінку земель», «Про оренду землі», а також інші нормативно-правові акти у сфері земельного та аграрного законодавства [1–5]. Конституція України закріплює, що земля є основним національним багатством, яке перебуває під особливою охороною

держави [1]. Це положення визначає публічно-правову природу державного регулювання земельних відносин.

Важливим елементом механізму державного регулювання є система органів публічної влади, які реалізують земельну політику держави. До таких органів належать Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, зокрема Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру, а також органи місцевого самоврядування [2; 6]. В умовах децентралізації територіальні громади отримали значний обсяг повноважень у сфері розпорядження землями комунальної власності, що сприяє підвищенню ефективності місцевого управління земельними ресурсами [6].

Одним із визначальних напрямів реформування земельних відносин стало відкриття ринку земель сільськогосподарського призначення. Прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» започаткувало новий етап земельної реформи, спрямований на забезпечення реалізації права власності на землю, розвиток інвестиційної привабливості аграрного сектору та формування прозорого ринку земель [7]. Водночас відкриття ринку землі актуалізувало питання державного контролю за концентрацією земель, запобігання спекулятивним процесам і забезпечення продовольчої безпеки держави [13; 15].

Особливе значення у механізмі державного регулювання земельних відносин має державний земельний кадастр. Його функціонування забезпечує систематизацію відомостей про землі, їх правовий режим, кількісну та якісну характеристику, а також сприяє прозорості земельних правовідносин [3]. Цифровізація кадастрової системи та впровадження електронних сервісів стали важливими кроками у напрямі мінімізації корупційних ризиків і підвищення доступності інформації про земельні ресурси [11; 13].

Не менш важливим елементом державного регулювання є землеустрій як система заходів щодо організації раціонального використання та охорони земель. Землеустрій забезпечує формування територій землекористувань, встановлення меж земельних ділянок, упорядкування структури угідь, охорону земель від деградації та виснаження [4; 11]. У сучасних умовах землеустрій повинен базуватися на принципах сталого розвитку, екологічної безпеки та інтегрованого управління природними ресурсами [14].

Економічний механізм державного регулювання земельних відносин включає плату за землю, нормативну грошову оцінку земель, земельний податок, орендну плату, економічне стимулювання раціонального використання земель і застосування санкцій за порушення земельного законодавства [5; 9]. Важливу роль відіграє нормативна грошова оцінка земель, яка використовується для

визначення розміру земельного податку, орендної плати та інших платежів [5]. Ефективність економічного механізму залежить від збалансованості фіскальної політики та стимулювання інвестицій у розвиток аграрного виробництва [10].

В умовах євроінтеграційних процесів особливого значення набуває адаптація земельного законодавства України до стандартів Європейського Союзу. Європейська модель земельного регулювання ґрунтується на принципах сталого розвитку, екологічної орієнтованості, захисту прав власників і користувачів земель, прозорості ринку земель та ефективного державного контролю [8]. Для України актуальними є питання гармонізації земельного законодавства з європейськими екологічними стандартами, розвитку просторового планування та впровадження сучасних цифрових технологій управління земельними ресурсами [13].

Важливим аспектом державного регулювання земельних відносин є забезпечення охорони земель. Значна частина земельного фонду України зазнає деградаційних процесів, ерозії, забруднення та виснаження ґрунтів, що негативно впливає на аграрний потенціал держави [15]. У зв'язку з цим державна політика повинна бути спрямована на посилення контролю за дотриманням вимог екологічної безпеки, рекультивацію порушених земель, розвиток органічного землеробства та впровадження сучасних технологій відновлення родючості ґрунтів [11; 15].

Проблемним питанням у сфері земельних відносин залишається недостатня ефективність державного контролю та наявність корупційних ризиків. Незважаючи на проведення реформ, у практиці продовжують мати місце випадки незаконного відчуження земель, самовільного зайняття земельних ділянок, порушення цільового призначення земель і недотримання вимог земельного законодавства [9]. Це свідчить про необхідність удосконалення механізмів державного нагляду, підвищення прозорості управлінських процедур та посилення юридичної відповідальності за земельні правопорушення [10; 13].

У сучасних умовах важливого значення набуває інноваційний підхід до управління земельними ресурсами. Використання геоінформаційних систем, дистанційного зондування Землі, супутникового моніторингу, автоматизованих кадастрових систем та цифрових платформ сприяє підвищенню ефективності державного регулювання земельних відносин [11; 13]. Інноваційні технології забезпечують оперативність обробки інформації, контроль за використанням земель та мінімізацію людського фактору в управлінських процесах.

Варто зазначити, що ефективність механізму державного регулювання земельних відносин безпосередньо залежить від рівня правової культури учасників земельних правовідносин, стабільності законодавства та узгодженості

дій органів публічної влади [9]. Надмірна зміна нормативно-правової бази, колізії законодавства та недостатня судова практика негативно впливають на стабільність земельних відносин і стримують розвиток аграрного сектору [10].

Таким чином, механізм державного регулювання земельних відносин є складною багаторівневою системою, що поєднує правові, економічні, організаційні та інституційні елементи впливу держави на сферу землекористування [9; 14]. Його ефективність визначається здатністю забезпечити раціональне використання земельних ресурсів, захист прав суб'єктів земельних правовідносин, екологічну безпеку та сталий розвиток аграрного сектору [8; 15]. У контексті євроінтеграційних процесів пріоритетними напрямами вдосконалення державного регулювання земельних відносин мають стати цифровізація земельного управління, гармонізація законодавства з європейськими стандартами, посилення екологічної складової земельної політики, забезпечення прозорості ринку земель і розвиток інноваційних механізмів управління земельними ресурсами [13; 14].

Список використаних джерел:

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
2. Земельний кодекс України : Закон України від 25.10.2001 № 2768-III.
3. Про державний земельний кадастр : Закон України від 07.07.2011 № 3613-VI.
4. Про землеустрій : Закон України від 22.05.2003 № 858-IV.
5. Про оцінку земель : Закон України від 11.12.2003 № 1378-IV.
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення : Закон України від 31.03.2020 № 552-IX.
8. Данкевич В. Є. Європейський досвід регулювання земельних відносин та перспективи його застосування в Україні // Економіка АПК. 2021. № 5. С. 45–52.
9. Земельне право : підручник / за ред. М. В. Шульги. 3-тє вид., допов. і перероб. Харків : Юрайт, 2023. 592 с.
10. Земельне право : підручник / М. В. Шульга, І. І. Каракаш, Н. О. Багай та ін. ; за ред. М. В. Шульги. Харків : Право, 2013. 520 с.
11. Землеустрій : підручник / А. М. Третяк. Херсон : Олді-Плюс, 2020. 520 с.
12. Мартин А. Г., Прядка Т. М. Історичні аспекти формування земельних відносин і землеустрою в Україні : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 194 с.
13. Стратегічні напрями земельної політики в Україні до 2030 року / А. М. Третяк, В. М. Третяк, Т. М. Прядка та ін. // Агросвіт. 2022. № 11–12. С. 3–12.
14. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М. Земельний устрій України: понятійні і інституційні аспекти розвитку // Агросвіт. 2020. № 15. С. 3–11.
15. Земельна реформа в Україні: тенденції та наслідки у контексті якості життя і безпеки населення : монографія / А. М. Третяк, В. М. Третяк, Н. А. Третяк ; за заг. ред. А. М. Третяка. Херсон : Грінь Д.С., 2017. 522 с.

УДК 351.86:352:004.9

Віталій ТЕМНИЙ,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ УПРАВЛІННЯ ЦИВІЛЬНИМ ЗАХИСТОМ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Процеси євроінтеграції України та сучасні безпекові виклики, зумовлені триваючим воєнним станом, вимагають фундаментальної трансформації парадигми публічного управління на муніципальному рівні. Сфера цивільного захисту (ЦЗ) у столичному мегаполісі сьогодні виходить за межі суто оперативного реагування, трансформуючись у складну систему стратегічного управління ризиками [9]. Інноваційність цієї трансформації полягає у синергії високотехнологічних цифрових рішень із безумовним впровадженням принципів інклюзивності та всеохоплюючої безбар'єрності. Для міста Києва реалізація таких інновацій є стратегічним пріоритетом сталого розвитку територіальної громади в межах європейського безпекового простору [8].

Теоретико-методологічною основою дослідження є наукові доробки В. Г. Сизона, які фокусуються на розбудові державно-громадської моделі управління. У межах авторської концепції В. Г. Сизона обгрунтовано, що демократизація публічної служби можлива лише за умови переходу від ієрархічної бюрократії до мережевої взаємодії, де громадянин стає повноправним суб'єктом управління [2]. В умовах цифрової трансформації ця модель набуває нових рис, інтегруючи інструменти електронної партисипації та прозорого цифрового моніторингу [3], що дозволяє вивести взаємодію між ГУ ДСНС України у м. Києві, КМВА та мешканцями на якісно новий рівень [4].

Сучасне управління інноваціями в громадах передбачає створення цілісних цифрових екосистем безпеки. Ключовим інструментом такої екосистеми пропонується визначити «Цифровий паспорт безпеки територіальної громади». Це інтегрована платформа, яка на основі великих даних та геоінформаційних систем (ГІС) забезпечує динамічне картографування об'єктів цивільного захисту з верифікацією їх технічного стану та інклюзивних параметрів [6].

Концептуальною інновацією у сфері інклюзивності є впровадження алгоритмів «розумного сповіщення». Цифровізація дозволяє реалізувати

мультимодальний підхід: дублювання тривожних сигналів через мобільні додатки («Київ Цифровий») із використанням тактильної вібрації та текстового супроводу. Стратегічна перспектива євроінтеграції вимагає впровадження протоколів безбар'єрності, що відповідає положенням Національної стратегії із створення безбар’єрного простору [8].

Для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату інноваційне управління базується на створенні навігаційних моделей укриттів, де маршрути евакуації розраховуються алгоритмами з урахуванням наявності пандусів та ліфтових підйомників. Авторська концепція державно-громадського управління В. Г. Сизона тут проявляється через залучення громадських організацій до «цифрового аудиту» доступності об’єктів ЦЗ [2]. Такий підхід забезпечує верифікацію даних безпосередньо кінцевими користувачами.

Важливою складовою управління інноваціями є кадровий менеджмент. Впровадження нової моделі оплати праці на основі грейдингу, що регулюється Постановою КМУ № 369 від 01.04.2025, є революційним кроком для публічної служби в системі ДСНС [7]. Грейдингова архітектура дозволяє диференціювати посади не лише за званням, а й за рівнем володіння цифровими компетенціями та навичками управління інклюзивними процесами [5]. Це створює умови для припливу в систему ДСНС фахівців, здатних реалізувати євроінтеграційні реформи.

У контексті стратегічних перспектив, територіальна громада міста Києва має розглядати цифровізацію ЦЗ як інструмент формування соціальної стійкості (resilience). Європейський досвід свідчить, що найбільш стійкими до криз є ті громади, де рівень довіри до влади базується на прозорості даних та інклюзивності сервісів [4]. Державно-громадська взаємодія, підкріплена цифровими інструментами, дозволяє трансформувати населення у активного учасника безпекового простору.

Публічне управління у сфері цивільного захисту потребує переходу до інноваційної моделі, де цифровізація виступає технічною платформою, а інклюзивність – гуманітарним орієнтиром. Реалізація авторської концепції В. Г. Сизона у поєднанні з новими механізмами грейдингу та цифровими інструментами дозволить столиці відповідати високим стандартам Європейського Союзу [8; 9].

Список використаних джерел:

1. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ, 2016. 17 с.

2. Сизон В. Г. Державно-громадська модель управління як чинник демократизації публічної служби. *Вісник публічного управління*. 2016. № 4. С. 12–18.

3. Сизон В. Г. Трансформація механізмів публічного управління в умовах цифровізації суспільства. *Збірник наукових праць*. 2024. Вип. 12. С. 45–52.

4. Сизон В. Г. Публічне управління безпековим сектором: стратегічні орієнтири для України. *Науковий журнал*. 2025. № 2 (28). С. 10–22.
5. Про цивільну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua.
6. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 № 1353-р.
7. Питання оплати праці державних органів на основі класифікації посад: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2025 № 369.
8. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р.
9. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua.

УДК 336.14:353

Данило ШКУРКІН,
студент 3 курсу спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ РЕГІОНІВ

Формування фінансових ресурсів регіонів є однією з ключових передумов забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку територій, підвищення рівня фінансової спроможності територіальних громад та реалізації державної регіональної політики. В умовах сучасних трансформаційних процесів, воєнного стану та нестабільності економічного середовища питання ефективного формування та використання фінансових ресурсів регіонів набуває особливої актуальності.

Фінансові ресурси регіонів являють собою сукупність грошових коштів, що формуються та використовуються органами державної влади, місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання та населенням для забезпечення функціонування територій і реалізації програм розвитку. Основними джерелами формування фінансових ресурсів є доходи місцевих бюджетів, міжбюджетні трансферти, інвестиції, міжнародна фінансова допомога, а також кошти суб'єктів господарювання [5].

Сучасний стан формування фінансових ресурсів регіонів України характеризується нерівномірністю фінансового забезпечення територій. Значна частина громад залишається залежною від державних трансфертів, що обмежує їх фінансову автономію та здатність самостійно визначати напрями розвитку. Особливо це проявляється у громадах із низьким рівнем економічної активності та слабкою податковою базою.

Однією з основних проблем є недостатність власної дохідної бази місцевих бюджетів. Незважаючи на реалізацію реформи децентралізації, значна кількість територіальних громад не має достатніх фінансових ресурсів для реалізації програм розвитку та забезпечення належного рівня публічних послуг. Основним джерелом наповнення місцевих бюджетів залишається податок на доходи фізичних осіб, частка якого у структурі доходів місцевих бюджетів перевищує половину загального обсягу надходжень [3].

Важливу роль у формуванні фінансових ресурсів регіонів відіграють міжбюджетні трансферти, що забезпечують фінансове вирівнювання між територіями. Система базових та реверсних дотацій дозволяє частково компенсувати дисбаланси у фінансовій спроможності громад. Водночас надмірна залежність від трансфертів формує ризики пасивної фінансової поведінки органів місцевого самоврядування та знижує стимули до розвитку власної дохідної бази.

Суттєвий вплив на формування фінансових ресурсів регіонів мають воєнні дії та економічна нестабільність. Повномасштабна війна призвела до скорочення інвестиційної активності, руйнування інфраструктури та перерозподілу бюджетних ресурсів на оборонні потреби. Унаслідок цього зменшилися можливості фінансування регіонального розвитку та реалізації інфраструктурних проєктів [2].

Нормативно-правову основу формування фінансових ресурсів регіонів складають Конституція України, Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закон України «Про засади державної регіональної політики» [1]. Саме ці нормативно-правові акти визначають принципи бюджетної системи, порядок формування місцевих бюджетів, механізми міжбюджетних відносин та повноваження органів влади у сфері управління фінансовими ресурсами.

Формування фінансових ресурсів регіонів забезпечується взаємодією широкого кола суб’єктів, серед яких ключову роль відіграють органи державної влади та місцевого самоврядування. Кабінет Міністрів України та Міністерство фінансів України здійснюють формування державної бюджетної політики та регулювання міжбюджетних відносин. Органи місцевого самоврядування відповідають за формування та виконання місцевих бюджетів, управління комунальною власністю та встановлення місцевих податків і зборів.

Аналіз сучасного стану фінансових ресурсів регіонів свідчить про позитивний вплив реформи фінансової децентралізації. Органи місцевого самоврядування отримали додаткові джерела доходів та більше фінансових повноважень, що сприяло підвищенню фінансової самостійності територіальних громад. Водночас зберігаються проблеми нерівномірності розвитку регіонів,

недостатньої ефективності використання бюджетних ресурсів та низького рівня стратегічного планування.

Суттєве значення у формуванні фінансових ресурсів регіонів мають інвестиції та міжнародна фінансова допомога. Інвестиції забезпечують довгостроковий економічний розвиток територій, створення нових робочих місць та зростання податкових надходжень. Міжнародна допомога відіграє важливу роль у процесах відновлення регіонів, модернізації інфраструктури та впровадження сучасних механізмів управління публічними фінансами.

Важливим напрямом удосконалення механізмів формування фінансових ресурсів регіонів є використання зарубіжного досвіду. У країнах Європейського Союзу та США значна увага приділяється фінансовій автономії місцевих бюджетів, розвитку інвестиційних інструментів та ефективній системі фінансового вирівнювання. Зокрема, у Німеччині функціонує система кооперативного федералізму, у Польщі активно використовуються структурні фонди Європейського Союзу, а у США поширеним механізмом є муніципальні облігації.

На основі проведеного дослідження можна визначити основні напрями вдосконалення механізмів формування фінансових ресурсів регіонів України. Передусім необхідним є розширення дохідної бази місцевих бюджетів шляхом підвищення рівня податкової автономії територіальних громад та удосконалення системи розподілу податкових надходжень. Особливої уваги потребує проблема прив’язки податків до місця реєстрації, а не фактичного проживання платників податків.

Крім того, доцільним є удосконалення системи міжбюджетного вирівнювання та підвищення стимулюючої ролі бюджетної політики. Важливим напрямом також залишається активізація інвестиційної діяльності на регіональному рівні, розвиток механізмів державно-приватного партнерства та використання інструментів муніципального фінансування.

Не менш важливим є підвищення ефективності використання міжнародної фінансової допомоги, забезпечення прозорості бюджетного процесу та розвиток цифрових інструментів управління публічними фінансами. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню фінансової спроможності територіальних громад, зменшенню міжрегіональних диспропорцій та забезпеченню сталого розвитку регіонів України.

Список використаних джерел:

1. OECD. Digital Government Review. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/gov/digital-government/ (дата звернення: 20.04.2026).

2. Regulation (EU) No 910/2014 of the European Parliament and of the Council of 23 July 2014 on electronic identification and trust services for electronic transactions in the internal market. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/910 (дата звернення: 20.04.2026).

3. Дія : Єдиний державний вебпортал електронних послуг. URL: https://diia.gov.ua (дата звернення: 20.04.2026).

4. Система BankID НБУ: у 2025 році зростає попит та довіра користувачів // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/sistema-bankid-nbu-u-2025-rotsi-zrostaye-popit-ta-dovira-koristuvachiv (дата звернення: 20.04.2026).

5. Україна стала на крок ближчою до законодавства ЄС у сфері електронної ідентифікації // Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/ukraina-stala-na-krok-blizhchoyu-do-zakonodavstva-es-u-sferi-elektronnoi-identifikatsii (дата звернення: 20.04.2026).

Софія БЕРЕЗЮК
студентка 3 курсу
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
ННІ неперервної освіти
Національний університет біоресурсів і природокористування України (НУБіП)

ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ, СТІЙКІСТЬ

З початком повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року питання надання публічних послуг на місцевому рівні набуло зовсім іншого виміру. Якщо до цього реформа децентралізації розглядалася переважно як інструмент підвищення якості послуг і наближення влади до людей, то зараз громади змушені просто підтримувати базовий рівень функціонування адміністративних сервісів в умовах постійних загроз, нестача кадрів і фінансових обмежень. Особливо це стосується малих і середніх громад - тих, що не мають ні великих бюджетів, ні розгалуженої інфраструктури.

На рівні міжнародних досліджень значне питання приділено напрямку цифровізації публічних послуг у кризових умовах, наприклад в звітах OECD та UNDP [1, 2]. Digital Government Index 2023 містить дані про рівень готовності країн до цифрового врядування в умовах нестабільності, і Україна там займає доволі суперечливе місце - з одного боку, є "Дія" і платформа єВідновлення, з іншого - значна частина населення малих громад цими інструментами користуватися не може або не вміє.

В українській науці ця тема активно досліджується через призму реформи децентралізації. Зокрема, В. Тимощук аналізує трансформацію ЦНАПів і вказує на істотні розриви між великими містами та периферією в якості

адміністративних послуг [3]. Нормативну базу діяльності ЦНАПів у воєнний час визначає постанова КМУ № 165 від 28 лютого 2022 р., яка суттєво спростила низку процедур, проте практика її застосування в малих громадах виявилася неоднорідною [4].

Серед головних проблем перевантаження ЦНАПів через масовий приплив ВПО, скорочення кадрового складу через мобілізацію чи виїзд за кордон.

Також окремою проблемою є доступ до цифрових послуг. З одного боку, «Дія» справді спростила частину процедур. З іншого - значна частка мешканців малих сільських громад або не має смартфонів відповідної конфігурації, або не знає, як користуватися BankID, або просто не має стабільного інтернет-з'єднання. Під час блекаутів 2022-2023 років питання зв'язку загострилося ще більше: навіть ті, хто мав смартфон і знав, як ним користуватися, не завжди могли отримати послугу через відсутність електрики і мобільного інтернету.

Отримання КЕП (кваліфікованого електронного підпису) або верифікація через BankID потребує або фізичного відвідування банку/ЦНАПу, або наявності смартфона з актуальними додатками. Для людей похилого віку у сільській місцевості це реальний бар'єр. В одній із досліджуваних громад частина ВПО похилого віку не могла самостійно отримати виплати через програму єПідтримка саме через відсутність верифікованого акаунту в «Дії».

Попри виклики, громади адаптувались. Частина з них запровадили мобільні ЦНАПи, що дозволило частково знизити навантаження й охопити віддалені населені пункти. Іноді виїзди відбуваються нерегулярно, самі спеціалісти часом перевантажені, проте як тимчасове рішення це цілком спрацювало.

У деяких громадах старости почали виконувати функції неформальних посередників між жителями і цифровими сервісами: допомагали заповнити форми, роздрукувати документи, пояснити, як встановити і налаштувати «Дію». Деякі громади перейшли на різні формати електронного запису, що зменшило черги. Більшість з наведених рішень залежать від ініціативності конкретних керівників, а не є цілісною системою.

На основі проведеного аналізу можна виділити кілька напрямів, які видаються практично важливими.

По-перше, розширення функціоналу мобільних ЦНАПів. Зараз вони переважно виконують реєстраційні дії. Якщо додати до їх функцій допомогу з отриманням КЕП і налаштуванням BankID безпосередньо на виїзді, це суттєво знизить бар'єр для цифровізації серед літніх жителів і ВПО без досвіду роботи з цифровими інструментами.

По-друге, інститут «цифрових старост». Йдеться про розробку спеціалізованого навчального модуля для старост - короткого, практичного, без зайвої теорії. Мета - щоб вони могли реально допомагати мешканцям, а не просто консультувати на словах. Чимось це нагадує ідею "digital champion", яка використовується в деяких країнах ЄС, але адаптовану до українських сільських реалій.

По-третє, використання відкритих даних для планування. Малі громади майже не використовують аналітику при прийнятті рішень - просто немає ні часу, ні людей, які це вміють робити. Муніципальні дашборди, які агрегували б дані щодо ВПО, навантаження на соціальні заклади, доступності послуг, могли б стати корисним інструментом для залучення субвенцій і гуманітарної допомоги. Але для цього потрібна підтримка з боку обласних адміністрацій і донорів.

По-четверте, питання енергонезалежності ЦНАПів. У період масових відключень це стало буквально питанням функціонування. Генератори, павербанки для обладнання, резервний мобільний інтернет - все це необхідна умова неперервності роботи, а не «інноваційне рішення».

Стійкість публічних послуг у малих і середніх громадах в умовах воєнного стану - це не абстрактна категорія, а цілком конкретна проблема: черги в ЦНАПі, пенсіонерка, яка не може самостійно зареєструватися в "Дії", мобільний ЦНАП, який приїжджає раз на місяць і то не завжди. Громади, які змогли адаптуватися, зробили це переважно завдяки ініціативі конкретних людей, а не системним рішенням зверху.

Список використаних джерел:

1. OECD. Digital Government Index 2023. URL: https://www.oecd.org/digital/digital-government/
2. UNDP. Ukraine: Digital strategy for recovery and resilience. 2024.
3. Тимощук В. П. Організація надання адміністративних послуг: навч. посіб. Київ, 2022. 248 с.
4. Деякі питання надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 28 лютого 2022 р. № 165.

Тетяна БОРІДЧЕНКО,
студентка 3 курсу
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
ННІ неперервної освіти
Національний університет біоресурсів і природокористування України (НУБіП)

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Інститут врегулювання конфлікту інтересів є ключовим елементом антикорупційної системи. В органах місцевого самоврядування (ОМС) ризики перетину публічних та приватних інтересів є найвищими через близькість до ресурсів та громади. Згідно з моніторингом НАЗК за 2025 рік, активність перевірок ОМС зросла на 21%. Це зумовлено масштабуванням децентралізації, посиленням контролю за коштами на відновлення та вимогами воєнного стану.

Реальний: Пряма суперечність між приватним інтересом та обов'язком, що впливає на поточне рішення. Потенційний: Наявність інтересу, який може стати причиною конфлікту в разі виконання певних повноважень. Уявний: Ситуація, яка сприймається громадою як корупційна, що руйнує довіру до інституції.

Відкладений: Конфлікт, що виникає після звільнення (наприклад, перехід у приватний сектор, який особа раніше контролювала).

Матеріальний: Пряма вигода (премії, надбавки, доступ до ресурсів громади).

Соціальний: Родинні зв'язки, непотизм (кумівство) та дружні преференції.

Політичний: Інтереси партійних груп або лобіювання бізнес-структур у раді.

Професійний: Штучне створення кар'єрних переваг або отримання нагород.

Згідно з аналізом типових порушень за ст. 172-7 КУпАП найчастіше зустрічаються:

- Самопреміювання голів громад – 85% випадків.
- Непотизм у комунальних підприємствах – 65%.
- Земельні рішення на користь пов'язаних осіб – 50%.
- Проведення тендерів для «своїх» – 40%.

Алгоритм врегулювання конфлікту:

- Повідомлення: Письмова заява на ім'я керівника або ради (не пізніше наступного робочого дня).
- Зовнішній контроль: Прийняття рішень або підписання документів у присутності уповноваженої особи (постійний захід).

- Самовідвід: Публічна заява та неучасть у голосуванні (застосовується до прийняття рішення).
- Перегляд повноважень: Вилучення обов'язків, що спричиняють конфлікт (на період існування ризику).

Глобальні стандарти та міжнародний досвід. G7 та США: Система Financial Disclosure (публічне розкриття всіх активів для муніципальних лідерів).

Польща: Повна заборона на володіння бізнесом для виборних осіб місцевого рівня. Німеччина: Суворий контроль «періодів охолодження» при переході на роботу до підконтрольних структур.

Майбутнє: Комплаєнс та цифровізація. Prozorro.Продажі: Переведення оренди майна та землі на аукціони для усунення впливу чиновника.

Антикорупційний комплаєнс: Впровадження дієвої системи оцінки ризиків та посилення ролі комплаєнс-офіцерів (антикорупційних уповноважених) як умови для залучення міжнародних грантів. Автоматизація моніторингу: Виявлення родинних зв'язків у тендерах через відкриті реєстри та бази даних.

Висновок. Конфлікт інтересів – це не обов'язково вирок, а ризик, який потребує прозорого управління. Відхід від суто каральної системи до культури доброчесності та комплаєнсу є запорукою успішної децентралізації та довіри інвесторів під час повоєнної відбудови України.

Юрій МУДРИК,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У тезах досліджено особливості формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів. Обґрунтовано роль стратегічного планування як ключового інструменту забезпечення сталого розвитку територій, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів. Визначено основні напрями розвитку громад у контексті воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Реформа децентралізації в Україні стала однією з найбільш вагомих трансформацій системи публічного управління, що сприяла передачі значної частини повноважень і ресурсів на місцевий рівень [1].

У цих умовах територіальні громади набули нових можливостей для самостійного визначення напрямів розвитку, однак водночас зросла відповідальність за ефективність управлінських рішень.

Стратегія розвитку територіальної громади виступає базовим документом довгострокового планування, що визначає бачення майбутнього, стратегічні цілі, пріоритети та інструменти їх досягнення. Вона дозволяє системно підходити до вирішення соціально-економічних проблем, забезпечувати узгодженість дій усіх суб'єктів розвитку та ефективно використовувати ресурсний потенціал громади.

В сучасних умовах функціонування територіальних громад значний вплив мають зовнішні та внутрішні фактори, серед яких воєнні дії, економічна нестабільність, демографічні зміни та міграційні процеси [1; 3]. Це зумовлює необхідність впровадження адаптивного стратегічного планування, здатного реагувати на швидкі зміни середовища.

Одним із ключових етапів формування стратегії є аналітичний блок, що передбачає комплексне дослідження стану громади. Застосування SWOT-аналізу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони розвитку, а також можливості і загрози [2]. Крім того, важливими є аналіз ресурсного потенціалу, інфраструктурного забезпечення, економічної структури та людського капіталу.

На основі проведеного аналізу формуються стратегічні цілі, які повинні бути реалістичними, вимірюваними та узгодженими з регіональними і національними стратегіями розвитку. Серед ключових напрямів розвитку територіальних громад можна виділити стимулювання підприємницької діяльності, розвиток малого і середнього бізнесу, модернізацію транспортної та соціальної інфраструктури, цифровізацію управління та підвищення якості надання публічних послуг.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення стратегічне планування набуває особливої актуальності. Пріоритетами стають відновлення зруйнованої інфраструктури, забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб, створення нових робочих місць та розвиток локальної економіки. Важливим є також забезпечення енергетичної безпеки та впровадження енергоефективних технологій. Не менш важливим аспектом є залучення громадськості до процесу розроблення та реалізації стратегії. Партисипативний підхід дозволяє врахувати інтереси різних груп населення, підвищити рівень довіри до органів влади та забезпечити підтримку стратегічних рішень [1]. Участь бізнесу, громадських організацій та мешканців громади сприяє формуванню ефективних партнерств. Для забезпечення результативності реалізації стратегії необхідно впроваджувати систему моніторингу та оцінювання. Вона передбачає визначення індикаторів досягнення цілей, регулярний аналіз результатів та коригування планів дій у разі необхідності [3].

Таким чином, стратегія розвитку територіальної громади є ключовим інструментом забезпечення її сталого розвитку. Вона дозволяє не лише визначити перспективи розвитку, але й сформувати механізми їх реалізації в умовах сучасних викликів. Ефективне стратегічне планування сприятиме підвищенню конкурентоспроможності громад, покращенню якості життя населення та успішному відновленню територій України.

Список використаних джерел:

1. Дерій, Ж., Грицку, Ю., & Стецик, Я. (2025). Стратегія розвитку територіальних громад в умовах сучасних соціально-економічних викликів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (3 (43), 150–160. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-150-160.

2. Стратегія розвитку громади на період до 2027 року. https://volodarska-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-gromadi-na-20212027-roki-11-40-47-30-04-2021/

3. ПРООН. Моніторинг та оцінка розвитку громад. 2023. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-03/M%26E_methodological_recommendations_%28model%29_web.pdf

Arturas KERSYS,
PhD, Associate Professor
Department of Transport Engineering, Kaunas University of Technology, Lithuania
Petro PERERVA,
Doctor of Economics, professor
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

INNOVATIVE LOGISTICS SOLUTIONS: INTEGRATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES INTO EUROPEAN SUPPLY CHAINS

The development of innovative logistics solutions has become an important factor in increasing the competitiveness of agricultural enterprises in the global market [1]. Modern agricultural production depends not only on efficient farming technologies but also on effective transportation, storage, processing, and distribution systems. In the context of European integration, Ukrainian agricultural enterprises face the necessity of adapting logistics infrastructure and management systems to European standards. European countries actively implement digital logistics technologies, smart transportation systems, automated warehouses, and sustainable supply chain management practices [4, 10, 13]. For Ukraine, the integration of agricultural enterprises into European supply chains is especially important for export expansion, economic modernization, and post-war recovery. This report analyzes the theoretical foundations of innovative agricultural logistics, examines European logistics practices,

and evaluates opportunities for their adaptation within the Ukrainian agricultural sector [2, 9, 14]. Logistics plays a strategic role in the functioning of the modern agricultural sector. Effective logistics systems ensure timely transportation of agricultural products, reduce operational costs, improve product quality, and increase access to international markets. In conditions of globalization and growing competition, logistics efficiency becomes one of the main determinants of agricultural competitiveness [3, 7].

Ukraine is one of the world's leading exporters of grain and oilseed products. However, despite significant export potential, Ukrainian agricultural enterprises continue to face numerous logistics challenges, including outdated infrastructure, insufficient storage capacities, inefficient transportation systems, and disruptions caused by military conflict. The process of European integration creates new opportunities for Ukrainian agricultural enterprises through access to European markets and participation in international supply chains [8, 15]. At the same time, integration requires modernization of logistics systems according to European standards of efficiency, sustainability, and digitalization.

Innovative agricultural logistics can be defined as a system of modern technological, organizational, and management solutions aimed at improving the efficiency of transportation, storage, processing, and distribution of agricultural products. One of the most important concepts in modern logistics is supply chain management. Supply chains include all stages of product movement from production to final consumers. Efficient supply chain management requires coordination between producers, transport companies, warehouses, distributors, and retailers.

Digitalization has become a central element of logistics innovation. Technologies such as artificial intelligence, big data analytics, geographic information systems, blockchain, and Internet of Things devices allow enterprises to optimize transportation routes, monitor product quality, and improve inventory management. Another important concept is sustainable logistics. Sustainable logistics systems aim to reduce environmental impact through energy-efficient transportation, optimization of fuel consumption, waste reduction, and implementation of renewable energy technologies.

European countries have developed advanced logistics systems characterized by high technological integration and sustainability. Digital platforms are widely used for transportation planning, warehouse management, and supply chain coordination. Automated warehouses and smart transportation systems significantly improve logistics efficiency. One of the most important features of European agricultural logistics is supply chain transparency. Blockchain technologies and digital tracking systems allow consumers and companies to monitor product origin, quality, and safety throughout all stages of transportation and distribution.

Intermodal transportation systems are also actively developed in Europe. Railways, road transport, waterways, and ports are integrated into unified logistics

networks, reducing transportation costs and environmental impact. Environmental sustainability is another important principle of European logistics policy. Many logistics companies use electric vehicles, renewable energy systems, and environmentally friendly packaging materials to reduce greenhouse gas emissions.

Ukraine faces several serious logistics challenges that limit the competitiveness of agricultural enterprises. One of the main problems is outdated transportation infrastructure. Poor road quality, insufficient railway modernization, and limited port capacities increase transportation costs and delivery times. Storage infrastructure also remains insufficient in many regions. Lack of modern warehouses and refrigeration systems leads to product losses and reduced quality.

The consequences of military conflict have significantly intensified logistics problems. Destruction of transport infrastructure, blocked ports, and disruptions of export routes have negatively affected agricultural exports and supply chain stability. Another challenge is the low level of digitalization within logistics systems. Many enterprises still use outdated management approaches and lack access to modern logistics technologies and analytical tools.

Institutional barriers, including bureaucratic procedures and customs inefficiencies, also complicate integration into European supply chains.

The adaptation of European logistics practices to Ukraine requires modernization of transportation and storage infrastructure. Investments in roads, railways, ports, and logistics centers are essential for improving export capacity and transportation efficiency. Digital transformation should become one of the main priorities. The implementation of electronic logistics platforms, automated warehouse systems, GPS monitoring, and blockchain technologies may significantly improve supply chain transparency and operational efficiency.

Development of intermodal transportation systems is also important. Integration of railway, road, and water transport may reduce logistics costs and improve environmental sustainability. International cooperation with European logistics companies and institutions may facilitate the transfer of technologies, investments, and management experience. Participation in European transport corridors may strengthen Ukraine’s integration into international trade networks.

Environmental sustainability practices should also be incorporated into logistics modernization strategies. Energy-efficient transportation systems, renewable energy technologies, and sustainable packaging may improve ecological performance and compliance with European environmental standards.

The future development of agricultural logistics in Ukraine depends on successful infrastructure modernization, digital transformation, and institutional reform. Smart logistics systems based on artificial intelligence and big data analytics may significantly increase efficiency and competitiveness.

Post-war reconstruction creates opportunities for building modern logistics infrastructure according to European standards from the beginning. New transport corridors and logistics hubs may strengthen Ukraine's role in global agricultural trade. Human capital development will also remain important. Professional training in logistics management, digital technologies, and international trade may improve the competitiveness of Ukrainian specialists and enterprises. European integration will continue to stimulate logistics modernization by encouraging harmonization of standards and expansion of export opportunities.

Innovative logistics solutions are an essential condition for integrating Ukrainian agricultural enterprises into European supply chains. European experience demonstrates the effectiveness of digitalization, supply chain transparency, intermodal transportation, and sustainable logistics management.

Список використаних джерел:

1. Витвицька О.Д. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності / О.Д.Витвицька [та ін.] // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52

2. Бажал Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник. Київ: Пульсари, 2015. 278 с. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600

3. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку.* Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.

4. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5-11.

5. Організація та управління інноваційною діяльністю : *підручник* / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.

6. Kocziszky G., Pererva P.G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

7. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

8. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.

9. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.

10. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

11. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.

12. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred*. 2015. - S. 113-124.

13. Kobielieva T.O., Pererva P.G, Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017.No 2 (10). Ч.2. С.144-149. URL: http://ir.stu.cn.ua/123456789/151966.

14. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054

15. Nagy S., Pererva P. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises // *Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матер. 10- ї Міжнар. наук.-практ. конф*. Х.: ХНАДУ, 2018. С. 88-89.

Tamas BAKO,
Master of Business Administration,
Faculty of Economics University of Miskolc, Miskolc, Hungary
Petro PERERVA,
Doctor of Economics, professor
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

SOCIAL INNOVATIONS: DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL AND EDUCATION IN RURAL COMMUNITIES

Social innovations play an important role in the development of modern rural communities by improving education, strengthening human capital, and increasing social inclusion [1, 8]. In rural areas, access to quality education, professional training, healthcare, and digital technologies often remains limited, which negatively affects economic growth and demographic stability. European countries actively implement innovative social policies aimed at supporting rural populations through educational modernization, digital transformation, lifelong learning, and community participation [2, 6, 12]. For Ukraine, the development of human capital in rural communities is especially important in the context of European integration, decentralization reforms, and post-war recovery. This report analyzes the role of social innovations in rural development, examines European educational practices, and evaluates opportunities for their adaptation in Ukrainian rural communities.

Human capital is one of the most important factors influencing economic growth and social development [3, 9]. Modern economies increasingly depend on education, professional skills, creativity, and innovation capacity. In rural territories, the quality of human capital directly affects productivity, employment opportunities, entrepreneurial activity, and the general quality of life [4, 13].

In Ukraine, many rural communities face serious social challenges, including population decline, labor migration, insufficient educational infrastructure, and limited access to modern technologies [5, 14]. Young people often leave rural areas because of low employment opportunities and weak educational systems. As a result, rural regions experience shortages of qualified specialists and reduced economic activity.

The process of European integration encourages Ukraine to modernize educational systems and implement innovative social policies according to European standards [15]. Social innovations may become an effective instrument for improving educational quality, strengthening community participation, and supporting sustainable rural development.

Social innovations can be defined as new approaches, strategies, or institutional mechanisms aimed at solving social problems and improving public welfare. Unlike technological innovations, social innovations focus primarily on social relationships, educational opportunities, inclusion, and community development.

The concept of human capital emphasizes the importance of education, knowledge, health, and professional skills for economic productivity and social progress. Investment in education and professional development increases labor efficiency, stimulates innovation, and improves living standards.

Another important concept is lifelong learning. Modern societies require continuous education because technological change rapidly transforms labor markets. Lifelong learning systems provide opportunities for professional retraining, digital education, and personal development throughout life.

Digital inclusion is also becoming increasingly important. Access to digital technologies and online educational platforms allows rural populations to overcome geographical isolation and participate in modern economic and social processes.

European countries actively implement innovative educational and social policies in rural regions. One of the key priorities of the European Union is ensuring equal access to quality education regardless of geographical location.

Digital education has become an important component of European rural development strategies. Many countries invest in broadband internet infrastructure, online learning platforms, and digital literacy programs. Such initiatives improve access to educational resources and professional training for rural populations.

Community-based education models are also widely used in Europe. Local educational centers cooperate with businesses, universities, and public organizations to provide practical training and support entrepreneurship. Such cooperation strengthens social cohesion and stimulates regional development.

Vocational education and lifelong learning systems play an important role in European rural policy. Professional training programs help rural populations adapt to changing labor market demands and develop modern skills connected with agriculture, tourism, renewable energy, and digital services.

Social entrepreneurship is another important element of European social innovation. Social enterprises create employment opportunities, support vulnerable groups, and solve local social problems while maintaining economic sustainability.

Ukraine faces several challenges related to human capital development in rural territories. One of the most serious problems is demographic decline caused by migration and aging populations. Young people often leave rural communities in search of better educational and employment opportunities in cities or abroad.

Insufficient educational infrastructure also limits rural development. Many schools in rural regions lack modern equipment, digital technologies, and qualified teachers. Limited internet access further complicates educational modernization and digital inclusion. Economic instability and low income levels reduce opportunities for professional development and lifelong learning. Many rural residents cannot access high-quality educational services or retraining programs.

Institutional problems, including insufficient funding and bureaucratic barriers, negatively affect educational reforms and community development initiatives. Additionally, the consequences of military conflict have intensified social and economic difficulties in many rural regions.

The adaptation of European social innovation strategies to Ukrainian rural communities requires a comprehensive approach. One important priority is digital transformation of education. Expansion of internet infrastructure, online educational platforms, and digital literacy programs may significantly improve access to knowledge and professional training. Modernization of rural schools and vocational education institutions is also necessary. Educational programs should focus on practical skills, entrepreneurship, innovation, and digital competence. Cooperation between educational institutions, local authorities, and businesses may strengthen employment opportunities for young people.

Community participation is another important factor for successful social innovation. Local communities should actively participate in planning educational and social development projects according to regional needs. Support for social entrepreneurship may also contribute to rural development. Social enterprises may create jobs, support vulnerable populations, and stimulate local economic activity. International cooperation with European institutions and organizations may facilitate the transfer of educational experience, technologies, and financial support for rural development projects.

Social innovations are an essential component of sustainable rural development and human capital formation. European experience demonstrates the effectiveness of digital education, lifelong learning, community participation, and social entrepreneurship in strengthening rural communities. For Ukraine, the modernization of education and development of human capital in rural territories are particularly important in the context of European integration and post-war reconstruction. The implementation of innovative social policies may improve living standards, reduce migration, strengthen economic resilience, and support social inclusion.

Ukraine possesses significant potential for developing competitive and sustainable rural communities based on education, innovation, and active civic participation. Therefore, investment in human capital and educational modernization should become one of the key priorities of national development policy.

Список використаних джерел:

1. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred*. 2015. - S. 113-124.
2. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку.* Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.
3. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5-11.
4. Бажал Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник. Київ: Пульсари, 2015. 278 с. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27600
5. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності / О.Д.Витвицька [та ін.] // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52
6. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
7. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
8. Kobielieva T.O., Pererva P.G, Tkachova N.P. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017.No 2 (10). Ч.2. С.144-149. URL: http://ir.stu.cn.ua/123456789/151966.
9. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108-116. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27054
10. Nagy S., Pererva P. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises // *Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матер. 10- ї Міжнар. наук.-практ. конф*. Х.: ХНАДУ, 2018. С. 88-89.
11. Організація та управління інноваційною діяльністю : *підручник* / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.
12. Kocziszky G., Pererva P.G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
13. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
14. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
15. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.

Наукове видання

Збірник тез

МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В АГРАРНОМУ ТА СІЛЬСЬКОМУ РОЗВИТКУ У ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

НУБіП України
Адреса: 03041, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 11,
навчальний корпус № 10,
Тел.: (044) 527-86-53
Email: innovation_chair@nubip.edu.ua

Київ 2026