

УДК 330.837 + 658.005.5 + 330.101.22
№ держреєстрації 0120 U 105379
Інв. №

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ЧНУ імені Юрія Федьковича
58002 м. Чернівці, вул. Коцюбинського, 2; тел. (0372)58-47-08
факс (0372) 58-48-18, nd-office@chnu.edu.ua

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
Чернівецького
національного університету
імені Юрія Федьковича

Доктор економічних наук, доцент

Юрій ХАЛАВКА

Лугань 2025 р.



ЗВІТ

ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
**ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РОЗВИТКУ
ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ
СОЦІАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**
(остаточний)

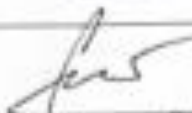
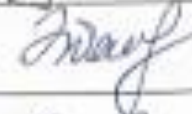
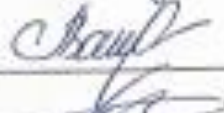
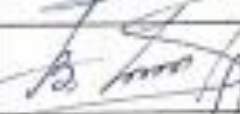
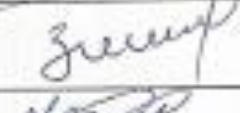
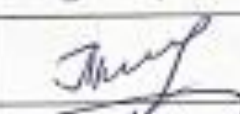
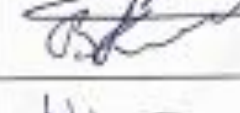
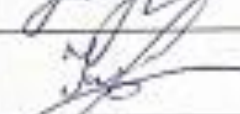
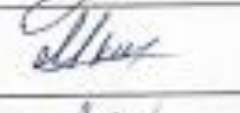
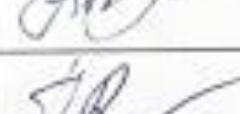
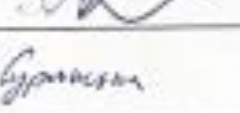
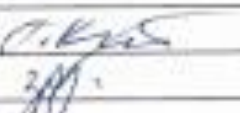
Декан економічного факультету,
кандидат економічних наук, доцент

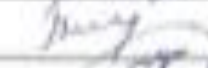
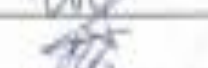
Роман ГРЕШКО

Керівник НДР,
доктор економічних наук, професор

Юрій ЛОПАТИНСЬКИЙ

СПИСОК АВТОРІВ

1	Професор, доктор економічних наук		Лопатинський Юрій Михайлович
2	Професор, доктор економічних наук		Зибарева Оксана Василівна
3	Професор, доктор економічних наук		Вербівська Людмила Василівна
4	Доцент, кандидат економічних наук		Водянка Любов Дмитрівна
5	Доцент, кандидат економічних наук		Антохова Ірина Михайлівна
6	Доцент, кандидат економічних наук		Кифяк Вікторія Іванівна
7	Доцент, кандидат економічних наук		Кобеля Зоряна Ігорівна
8	Доцент, кандидат економічних наук		Белей Світлана Іванівна
9	Доцент, кандидат економічних наук		Ксьондз Сергій Володимирович
10	Доцент, кандидат економічних наук		Філіпчук Наталія Василівна
11	Доцент, кандидат економічних наук		Тодорюк Сергій Іванович
12	Доцент, кандидат економічних наук		Кіндзерський Віталій Володимирович
13	Доцент, кандидат економічних наук		Прокопець Людмила Володимирівна
14	Доцент, кандидат економічних наук		Лопашук Інна Афаеасіївна
15	Доцент, кандидат економічних наук		Лашук Світлана Анатоліївна
16	Доцент, кандидат економічних наук		Колосінська Мар'яна Іванівна
17	Доцент, кандидат економічних наук		Стахова Наталія Петрівна
18	Асистент, кандидат економічних наук		Кравчук Ірина Петрівна
19	Асистент, кандидат економічних наук		Козак Віра Святославівна
20	Асистент, кандидат економічних наук		Буринська Оксана Ігорівна
21	Аспірант		Кукурудза Григорій Володимирович
22	Аспірант		Захарчук Олександр Георгійович

23	Аспірант		Сідляр Микола Вікторович
24	Аспірант		Пінькас Артур Олегович
25	Аспірант		Буринський Володимир Михайлович
26	Аспірант		Галін Анатолій Олександрович
27	Аспірант		Парасій Дмитро Сергійович
28	Аспірант		Чумак Максим Ігорович
29	Аспірант		Блеско Назарій Віталійович
30	Аспірант		Хортюк Владислав Васильович
31	Аспірант		Олійник Олег Борисович
32	Аспірант		Палагнюк Сергій Юрійович
33	Аспірант		Лагодин Назар Вікторович
34	Аспірант		Пашняк Євген Васильович
35	Аспірант		Бивших Іван Вікторович
36	Аспірант		Равлюк Андрій Маркович
37	Аспірант		Русінко Антон Ігорович

РЕФЕРАТ

Звіт по НДР: 63 с., вступ, розділи I-VII, висновки, 43 джерела.
ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ,
ЕКОНОМІЧНА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК,
ІНСТИТУЦІАЛІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, БІЗНЕС-МОДЕЛІ, АДАПТИВНЕ
УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, СОЦІАЛЬНІ ВИКЛИКИ.

Об'єкт дослідження: процеси формування та функціонування інституційного середовища розвитку підприємництва в умовах економічної невизначеності, соціальних викликів і трансформаційних змін національної економіки.

Мета дослідження: теоретико-методологічне обґрунтування впливу інституційного середовища на розвиток інноваційних бізнес-процесів в умовах соціальних викликів, розробка концептуальних засад формування механізмів адаптивного управління підприємництвом для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Методи дослідження. Дослідження базується на комплексному використанні загальнонаукових і спеціальних методів. Теоретико-методологічною основою слугували фундаментальні положення інституціональної економічної теорії, теорії ризиків та невизначеності, концепції стратегічного управління та антикризового менеджменту. Використано системний підхід для комплексного аналізу взаємозв'язків між факторами невизначеності та розвитком підприємництва. Методи теоретичного дослідження охоплювали: аналіз і синтез наукової літератури для систематизації існуючих підходів; абстрагування та конкретизацію при виокремленні ключових характеристик невизначеності; індукцію та дедукцію для формування узагальнень щодо впливу невизначеності на підприємницькі процеси. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення різних теоретичних підходів до розуміння економічних категорій. Метод експертних оцінок при аналізі наукових публікацій дозволив ідентифікувати найбільш обґрунтовані підходи до формування адаптивних стратегій.

Розроблено концептуальні засади адаптивного управління підприємництвом в умовах економічної невизначеності, які інтегрують стратегічне управління, антикризовий менеджмент та інституційне забезпечення. Обґрунтовано методологічне розмежування категорій «невизначеність» і «ризик» з визначенням специфічних підходів до управління.

Введено в науковий обіг поняття «інституційна аграрна система» та розроблено комплексну систему механізмів забезпечення сталості й адаптації інституцій до флуктуацій, яка охоплює нормативно-правове, фінансове, інноваційне забезпечення та неформальні інституції на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Обґрунтовано концепцію сталого розвитку підприємництва як процесу динамічного переходу на новий якісний рівень з гармонічною єдністю економічних, екологічних та соціальних компонентів. Систематизовано адаптацію цілей сталого розвитку ООН до підприємницької діяльності.

Визначено багаторівневу структуру інституціалізації бізнесу з виявленням стимулюючих факторів (підтримка міжнародних структур, цифровізація, активізація громад) та бар'єрів (слабкість правових інститутів, корупція, недовіра до кооперації).

Систематизовано види цифрових інституцій розвитку бізнесу (електронні платформи, фінансові інституції, освітні платформи, інкубатори, аналітичні сервіси, регуляторні системи, хмарні технології) та обґрунтовано їх роль у забезпеченні життєздатності підприємництва в кризових умовах.

Систематизовано типи інноваційних бізнес-моделей (платформна, фріміум, підписна, циркулярної економіки, D2C та інші) з обґрунтуванням переходу від продукт-орієнтованих (4P) до клієнт-орієнтованих стратегій (4C, C-Customer) та data-driven моделей управління.

Розроблено практичні рекомендації щодо формування державної політики підтримки підприємництва, механізмів страхування ризиків, розвитку інфраструктури та створення інформаційно-аналітичних центрів для забезпечення сталого розвитку та економічної безпеки.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Розділ 1	
СУЧАСНІ УМОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	9
Розділ 2	
СТАЛІСТЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	21
Розділ 3	
ІНСТИТУЦІАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	27
Розділ 4	
ІНСТИТУЦІЙНА СИСТЕМА СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА: МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ ФЛУКТУАЦІЙ.....	31
Розділ 5	
ЦИФРОВІ ІНСТИТУЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.....	44
Розділ 6	
ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗРОБКИ МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.....	47
Розділ 7	
ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	50
ВИСНОВКИ	53
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	58

ВСТУП

Останніми роками українська економіка переживає надзвичайні потрясіння. Вагомим є вплив повномасштабної війни та наступних геополітичних коливань. Загалом суспільний розвиток перебуває під дією соціально-економічної невизначеності та викликів. Економічна ситуація характеризується значним падінням ВВП у 2022 році та повільним зростанням у наступні роки. Суттєвим залишається рівень інфляції. Ці та інші фактори підвищують витрати бізнесу і ускладнюють перспективне планування. Основою економіки є малий та середній бізнес, проте багато суб'єктів призупинили свою діяльність, хоча з'являються і нові актори. Це визначає потенціал відновлення за умови ефективних адаптивних стратегій управління та розвитку, впровадження інноваційних бізнес-процесів.

Основні чинники невизначеності та виклики для підприємництва сьогодні можуть бути згруповані за ключовими ознаками:

- геополітичні та воєнні ризики на першому місці, адже війна зумовлює руйнування інфраструктури та релокацію бізнесу, значну міграцію та відтік кадрів, розрив виробничих зв'язків та порушення ланцюгів постачання;
 - економічна волатильність пов'язана із високими темпами інфляції та коливаннями цін на енергоносії та сировину, що спричиняє невизначеність бізнес-планування. Зростання цін на продовольство формує соціальні виклики;
 - залишаються та навіть посилюються кліматичні та природні загрози. Зміна клімату й екстремальні погодні явища зменшують дієвість традиційних моделей розвитку (у тому числі з урахуванням секторальної специфіки, наприклад – у аграрній сфері). Унаслідок воєнних дій зростає забрудненість природних ресурсів (земельних, водних та ін.);
 - не усунуті регуляторні перепони для бізнесу, адже підприємці часто зіштовхуються з бюрократичними бар'єрами та обмеженнями, що потребує запровадження нових інструментів і механізмів підтримки;
-

- впливовими факторами виступають цифрова трансформація, активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій і інструментів, поширення онлайн-послуг, електронної комерції тощо, що створює як можливості, так і виклики для бізнесу, зумовлює потребу у швидкій технологічній адаптації, але часом ускладнюється обмеженим доступом до інвестицій і браком знань.

Як відповідь на згадані виклики, посилюється роль інституційного середовища підтримки та розвитку бізнесу. Його формують, зокрема, бізнес-інкубатори, кластери, торгово-промислові палати, консультаційні та дорадчі органи тощо. Важливими є державні програми стимулювання підприємництва, пільгове кредитування суб'єктів (наприклад, програма «Доступні кредити»). Активним є розвиток цифрових платформ, зокрема – платформа «Дія.Бізнес» із порталом і мережею центрів підтримки бізнесу. Разом із цим, залишається низькою довіра бізнесу до державних структур, потребує подальшого вдосконалення нормативно-правова база.

Одним з ключових засобів подолання кризових явищ і ефективної підприємницької діяльності стають інновації та інноваційні бізнес-процеси, що загалом виступає інструментами сталого розвитку. Тож сучасні підприємці мають впроваджувати інноваційні бізнес-моделі. Елементом сталого розвитку є екологічно чисті технології, наприклад, «зелена» трансформація (відновлювальні джерела енергії, енергоефективність, впровадження принципів циркулярної економіки). Адаптивні бізнес-моделі пов'язані із розробкою антикризових планів і комплексних систем управління ризиками, які дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни середовища. Комплекс заходів здатен підвищити ефективність та конкурентоспроможність бізнесу. Загалом економіка України потребує збалансованого зростання з урахуванням економічних, соціальних та екологічних викликів.

Розділ 1

СУЧАСНІ УМОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

В умовах глобальної економічної нестабільності, кліматичних змін та геополітичної напруженості аграрне підприємництво стикається з безпрецедентним рівнем невизначеності, що суттєво впливає на стратегічне прийняття рішень та стійкість бізнесу. Аграрний сектор, який традиційно характеризується властивими йому ризиками, пов'язаними з погодними умовами та волатильністю ринку, нині наражається на додаткові виклики, включаючи порушення ланцюгів поставок, коливання вартості ресурсів та швидко змінювані потреби споживачів. У таких умовах для агробізнесу вираженою є необхідністю адаптації стратегій, підвищення стійкості та впровадження інноваційних підходів для забезпечення конкурентоспроможності й сталості розвитку.

Розвиток підприємництва в цілому й в аграрному секторі України, зокрема, як динамічний процес зазнає постійних змін, основні аспекти якого відтворюються за регламентованими або нерегламентованими параметрами, з певною ймовірністю недосягнення передбачуваних результатів діяльності господарюючими суб'єктами та у функціонуванні аграрної сфери як такої. З теоретико-методологічного погляду важливим є дослідження впливу сучасних умов економічної невизначеності на розвиток аграрного підприємництва та «інституційної реакції» на відповідні процеси.

Питанням невизначеності, зокрема економічної, присвячено численні публікації українських і зарубіжних науковців. Так, М. El-Egrian навіть говорить про настання епохи економічної невизначеності [1]. Суголосно А. Moore констатує, що економічна невизначеність зростає [2].

С. Seeman, J. Akl, S. Zouheiri констатують, що бізнес стикається зі значними викликами в умовах «розмитої» економіки [3].

Суттєвий вплив мають геополітичні виклики. М. Uygun, В. Peyravi оцінюють економічні наслідки російсько-українського конфлікту для

підприємницької діяльності в Україні та Литві, зокрема в аграрному секторі [4]. Е. Obieze, О. Okuji, S. Ale та інші відзначають постійні макроекономічні невизначеності, які створюють значні виклики для багатьох країн, що розвиваються, та зокрема їхніх аграрних секторів [5].

У цьому контексті В. Самофатова та інші досліджують методологічні основи інноваційно-інвестиційних стратегічних пріоритетів агропродовольчої сфери в умовах невизначеності [6]. О. Коцюба апелює до історичного, концептуального, інструментального підходів до моделювання невизначеності [7]. З. Галушка подає трактування невизначеності як категорії економічної науки та як один із атрибутів функціонування бізнесу [8], що зустрічається і наших дослідженнях [9].

Співставлення невизначеності та ризику представлено у праці І. Лопашук та ін. [10]. У кризовий період для подолання невизначеності доцільно адаптувати методологічні принципи інституціоналізму [11], застосовувати, на думку Л. Вербівської, інноваційні моделі управлінського впливу [12]. Оптимізаційна модель діяльності аграрних підприємств в умовах стохастичної невизначеності розглядається Р. Білоскурським і В. Кифяк з урахуванням інституційних компонент [13]. Проте, на думку М. Moure, J. Jacobsen, невизначеність у ринкових стимулах, регулюванні та соціальних нормах формує високу планку (не)готовності для змін у аграрній практиці [14]. Отже, треба рухатися далі шляхом наукових досліджень з окреслення адаптивних стратегій і сценарного передбачення у сфері аграрного підприємництва, чому, зокрема, присвячена дана стаття.

Мета цієї частини дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні впливу сучасних умов економічної невизначеності на розвиток аграрного підприємництва та окресленні концептуальних засад адаптивного управління аграрним бізнесом в умовах ризикового середовища та нестабільності.

Дослідження впливу сучасних умов економічної невизначеності на розвиток аграрного підприємництва здійснено з використанням комплексу

загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечило всебічний аналіз досліджуваної проблеми. Теоретико-методологічною основою дослідження слугували фундаментальні положення інституціональної економічної теорії, теорії ризиків та невизначеності, концепції стратегічного управління та антикризового менеджменту. Застосовано системний підхід для комплексного аналізу взаємозв'язків між факторами невизначеності та розвитком аграрного підприємництва. Методи теоретичного дослідження включали: аналіз і синтез наукової літератури для систематизації існуючих підходів до трактування економічної невизначеності; абстрагування та конкретизацію при виокремленні ключових характеристик невизначеності в аграрному секторі; індукцію та дедукцію для формування узагальнень щодо впливу невизначеності на підприємницькі процеси. Порівняльний аналіз використано для зіставлення різних теоретичних підходів до розуміння категорій «невизначеність» та «ризик». Використання методу експертних оцінок при аналізі наукових публікацій дозволило ідентифікувати найбільш обґрунтовані підходи до формування адаптивних стратегій розвитку аграрного підприємництва.

Глобальна економіка перебуває у стані змін через геополітичні потрясіння, технологічні трансформації, політичну волатильність [1]. Як наслідок, зростає загальний рівень економічної невизначеності [2]. Бізнес стикається зі значними викликами, межі між галузями розмиваються, змінюється поведінка споживачів, посилюється конкуренція, на ринку відбуваються швидкі зміни, що за визначенням С. Seeman та інших, дозволяє говорити про «розмиту економіку» (blurred economy) [3].

На економічну нестабільність суттєво впливає геополітична нестабільність, зокрема російсько-українська війна, що знижує стійкість бізнесу [4]. На функціонування окремих секторів, зокрема на оптимальну роботу аграрного сектору, впливають макроекономічні невизначеності [5].

Останнє десятиріччя у практиці українського аграрного підприємництва відзначається суттєвими впливами зовнішніх та внутрішніх ринкових і позаринкових факторів, що визначали та визначають економічний зміст процесів

такої діяльності та відповідні впливи на розвиток суб'єктів підприємництва й аграрного бізнесу. Це знаходить відображення з погляду ускладнення практики насичення ринку необхідною сільськогосподарською продукцією, атрибутивними товарами аграрного призначення й послугами, частково створює дисбаланс у задоволенні потреб у сільськогосподарській продукції та сировині цільової споживчої аудиторії та водночас відображає складність у відтворенні агропродовольчої системи України як основи національної економіки. Ситуація ускладнюється сьогоdnішніми геополітичними викликами.

За методологічними означеннями категорія «невизначеність» в загальноекономічній площині та системі аграрного підприємництва зокрема, є відображенням виникнення ситуативних ринкових ризиків, які за своєю практичною сутністю – невід'ємна характеристика ринкового середовища. З погляду використання способів дифеніційного дослідження економічної невизначеності, за узагальненим баченням, перспективи має індукція як метод пізнання та подальша методична форма «спостережуваних подій», що формує загальний висновок про події в майбутньому. Разом із тим, як зазначають В. Самофатова та інші, складовою методологічної бази дослідження, окрім методів виступають також певні наукові принципи, причому як методи, так і принципи постійно еволюціонують і адаптуються до сучасних наукових вимог [6, с. 46]. Такі позиції доповнюються теорією нечітких множин, й інтервальним аналізом, які характеризуються високим ступенем «розвиненості їх теоретико-концептуальної, інструментально-прикладної складових» [7, с. 105]. Питання подальшого розвитку й використання методу моделювання невизначеності залишається актуальним в сьогodнішніх умовах, зокрема у складній практиці розвитку подій, явищ аграрного підприємництва.

Власне категорія невизначеності знаходить сучасні означення та відповідні методологічні обґрунтування. У дослідженні З. Галушки «невизначеність як економічна категорія розглядається як характеристика економічної ситуації, в якій неможливо отримати абсолютне уявлення щодо внутрішніх і зовнішніх умов функціонування соціально-економічної системи із-за неоднозначності її

параметрів, неповноти, неточності або суперечливості інформації та впливу суб'єктивних чинників» [8, с. 26]. З методичних позицій, йдеться про важливість подальшого розгляду категорії невизначеності в прикладних економічних науках, зокрема її актуалізації через виокремлення інституційно-економічних механізмів урахування ризиків у системі аграрного підприємництва.

Отже, узагальнено «економічна невизначеність – це стан, у якому можливі явища, процеси, події, наслідки залежать від обставин або умов, настання або виникнення яких має ймовірний характер, отже учасники економічної системи не можуть передбачити майбутню економічну ситуацію або результати своїх дій» [9, с. 378]. Саме ймовірнісний характер виникнення небажаних наслідків зумовлює ризиковість підприємницької діяльності, проблемність оцінки можливої економічної ситуації.

Водночас, вважаємо за доцільне методологічне обґрунтування та розмежування категорій «невизначеність» і «ризик». Так, обидві категорії стосуються нестабільності та непередбачуваності майбутніх подій, їх наслідків для підприємницької діяльності, хоча є об'єктивними характеристиками ринкового середовища, проте впливають на механізми прийняття рішень. Щодо відмінностей, то при невизначеності неможливо виміряти ймовірність настання подій, отже йдеться про повну відсутність інформації, стосовно ж ризику, то така ймовірність може бути оцінена. Отже, невизначеність вимагає розробки гнучких стратегій та сценарного планування, натомість ризик-ситуація дозволяє використовувати конкретні інструменти управління.

У контексті до зазначеного, звернемо увагу на зв'язок невизначеності та ризиків. Як зазначають, зокрема І. Лопашук та ін., теорія ризиків створює рамки для розуміння ролі невизначеності в підприємстві, а впровадження комплексних систем управління ризиками, розвиток ризик-орієнтованого мислення дозволяють успішно долати невизначеність [10].

Також важливим є аналіз супроводжуваних понять до категорії економічної невизначеності при розгляді тих чи інших загрозливих ситуацій у сфері аграрного підприємництва : «кризові явища», «джерела ризиків», «види

ризиків», встановлення причино-наслідкової залежності між ними. Йдеться про перспективи формування методологічної позиції готовності до ризиків на рівні суб'єктів прийняття рішень. На основі опрацьованих джерел наукової літератури, пропонуємо схематичне відображення концептуальних ознак сучасних умов економічної невизначеності в системі аграрного підприємництва (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Стратегічне управління та управління ризиками в умовах економічної невизначеності в системі аграрного підприємництва

Джерело: побудовано на основі методичного узагальнення наукових джерел

Відповідно до проаналізованих позицій, методологічно важливо:

- по-перше, відобразити концептуальні мотивації систем стратегічного управління і стратегії підприємництва у широкому методологічному контексті як узагальнених моделей дій суб'єктів аграрного підприємництва, окремих організацій для досягнення поставлених цілей і надалі ефективних методів й алгоритмів управління з метою подальшого відтворення системи аграрного господарювання в умовах економічної невизначеності;
- по-друге, розширити та застосовувати до умов економічної невизначеності інституційні підходи [11], зокрема актуальні саме у кризові періоди, теоретико-методологічні дослідження сучасної ринкової кон'юнктури, методологічний інструментарій до розв'язання нагальних бізнес-потреб у аграрному середовищі;

- по-третє, відзначити методичну конкретизацію різних форм, видів ризиків і належну інтеграцію підприємницької діяльності, суб'єктну практику ведення аграрного бізнесу з урахуванням відповідних процесів економічної невизначеності, обґрунтувати доцільності тих чи інших оптимізаційних моделей діяльності аграрних підприємств та завдань підвищення результативності розвитку аграрного підприємництва як базової інституційної мотивації.

Йдеться як про теоретичні обґрунтування розуміння і стратегічних пошуків нових економічних можливостей, так і принципів управління ризиками, зокрема на рівні інституційного забезпечення, відповідних алгоритмів дій суб'єктів аграрного підприємництва, пов'язаних із окремими підприємницькими структурами, аграрними підприємствами. Обґрунтованою виглядає доцільність переходу від реактивних до інноваційних моделей управлінського впливу, заснованих на синтезі сценарного моделювання, когнітивної адаптивності систем прийняття рішень та мультифакторного аналізу ризиків [12, с. 21]. Це вимагає стратегічних рішень у сфері аграрного підприємництва.

Вагомість стратегічного управління, у розширеному відображенні на рівні аграрної сфери, обумовлюються тим, що суттєво зростають темпи (йдеться як про позитивні, так і негативні події) змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, а «реакції-відповіді» на рівні аграрного бізнесу або сповільнюються, або недостатні. Як наслідок, зростає ймовірність ризикових ситуацій на рівні суб'єктів аграрного підприємництва, водночас, системи стратегічного управління слугують тим буфером, який не лише спроможний сформувати своєчасні реакції підприємництва на зміни середовища та поліпшити тактичну ситуацію, але й концептуально розширити «горизонти стратегічного передбачення», акумулювати резерв майбутніх дій.

У контексті до зазначених позицій та нашого бачення розвитку явищ, процесів щодо об'єкта дослідження, які об'єднані певною ідеєю гармонізації умов розвитку аграрного підприємництва, вважаємо за доцільне відзначити й зосередити увагу на теорії антикризового управління. Методологічне підґрунтя антикризового управління відображає дослідження складних ринкових явищ,

процесів економічної невизначеності, водночас, припускає конкретизацію та використання актуальних підходів до антикризового управління в системі аграрного підприємництва та її окремих структурних компонентів.

Концепція антикризового управління спрямована як на ефективне долаття кризових ситуацій, так і на ефективне виявлення небажаних явищ у діяльності суб'єктів аграрного підприємництва або навіть їх недопущення (попри складність здійснення останнього через значну кількість об'єктивних обставин). Алгоритми антикризового управління передбачають використання ефективних методів управління та супроводжуючого інструментарію. Потреби в антикризовому управлінні акцентують увагу до важливості досліджень процесів нестабільності й невизначеності, засоби й моделі управління на рівні окремих часових параметрів.

У науковому середовищі підкреслюється позиція щодо важливості досліджень інституційних чинників, що відображають або зумовлюють невизначеність середовища функціонування аграрних підприємств. Так, в аналітичній роботі Р. Білоскурського та В. Кифяк запропонована оптимізаційна модель діяльності аграрних підприємств в умовах стохастичної невизначеності з урахуванням інституційних факторів. Наведений алгоритм, за оцінюванням авторів, дозволяє забезпечити втілення «економіко-математичного моделювання у механізм розвитку аграрних підприємств, що повинно стосуватися розробки сценаріїв їх перспективного розвитку» [13, с. 328]. Важливим є, за нашим оцінюванням, акцентування уваги до різних аспектів, причин та параметрів економічної невизначеності з позицій їх моделювання.

Доцільно відзначити також методологічні характеристики факторів та ризиків, що враховує секторальні та часові ознаки, специфікації загроз економічної безпеки аграрного бізнесу. Факторіальні впливи мають й інші відображення, а саме в аспекті використання результатів досліджень для вирішення проблем різних сфер підприємництва. Для прикладу, аналіз впливу факторів на розвиток поведінкових елементів сприйняття ризику, чинників мотивації праці на рівні суб'єктів аграрної підприємницької діяльності розширює

концептуальність наукових досліджень змісту, сутності аграрного підприємництва в умовах економічної невизначеності та поглиблює сферу економічної психології як важливого ресурсу в системі детермінант та загальнолюдських цінностей. З іншого боку, М. Moure & J. Jacobsen зазначають невизначеність джерел уподобань у виборі адаптивних аграрних практик [14].

Одним із ключових шляхів подолання економічної невизначеності є впровадження системи сценарного та адаптивного стратегічного планування, що дозволяє аграрним підприємствам формувати кілька альтернативних варіантів розвитку залежно від зміни зовнішніх умов. Для мінімізації впливу економічної невизначеності на розвиток аграрного підприємництва доцільно впровадити комплексну систему ризик-менеджменту, яка включатиме створення резервних фондів, диверсифікацію виробництва та використання фінансових інструментів хеджування цінкових ризиків. Важливим кроком є розвиток цифрових технологій в аграрному секторі, аналітичних інструментів управління ризиками, зокрема використання Big Data, систем моніторингу ринкових цін та автоматизованого управління ресурсами, що дозволить підвищити адаптивність підприємств до змінюваних умов.

Доцільним є посилення інституційного забезпечення аграрного підприємництва, зокрема розвиток аграрних асоціацій, кластерів та кооперативів, що зменшують індивідуальні ризики суб'єктів господарювання і створюють синергію у протидії кризовим явищам. На інституційному рівні необхідно удосконалити державну підтримку аграрних підприємств через створення спеціалізованих програм страхування аграрних ризиків, розвитку інфраструктури аграрних ринків, доступу до довгострокового кредитування за пільговими умовами. Крім того, доцільно сформувати галузеві інформаційно-аналітичні центри, які надаватимуть суб'єктам аграрного підприємництва актуальну інформацію про ринкову кон'юнктуру, технологічні інновації та кращі практики антикризового управління, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Методологічне тлумачення й методична конкретизація терміну економічної невизначеності щодо аграрних економічних процесів, які супроводжують ринкові явища, широкого розглядається у науковому середовищі. За нашими оцінюваннями, йдеться про важливість порівняльного розгляду близьких дефініцій трактування природи невизначеності, умов невизначеності економічних процесів у аграрному середовищі України, а саме категорій «економічна невизначеність», «ризик» як методологічно «опорних». Це формує методичні підходи не лише до виявлення фактів й констатування складних економічних подій в аграрному секторі України, що безпосередньо пов'язані з невизначеністю та відповідними наявними ризиками, але й дозволяє оцінювати негативні тенденції, закономірності виникнення ризиків у широкому методологічному контексті, пропонувати принципи досягнення позитивних результатів тощо.

Разом із цим, можна говорити про різні категоріальні підходи до оцінки досліджуваних понять. Наприклад, якщо З. Галушка [8] трактує невизначеність, зокрема, через недетермінованість економічних процесів, то у нашому баченні невизначеність можна характеризувати через ймовірнісний характер настання подій.

Розв'язання проблем невизначеності можливе за допомогою економіко-математичного моделювання, проте і тут наявні відмінності у підходах. Так, О. Коцюба [7] спирається зокрема на теорію нечітких множин, Р. Білоскурський і В. Кифяк [13] – наголошують на перетворенні моделі до детермінованої сепарабельної задачі, Л. Вербівська [12] – розглядає сценарне моделювання. Це підкреслює багатогранність можливих рішень.

Також дискусійними є питання оцінювання та взаємоспіввідношення категорій невизначеності, ризику, кризи, застосування відповідних засобів, алгоритмів, механізмів, моделей управління з метою мінімізації їхніх негативних наслідків і проявів у сфері аграрного підприємництва. У цьому контексті І. Лопашук та інші [10] наголошують на ризик-орієнтованому мисленні,

M. Moure & J. Jacobsen [14] говорять про «високий поріг опору» (high bar for change), стійкі уподобання аграрних практик та небажання змінюватися. На нашу думку, варто враховувати різні бачення, що зумовлює застосування системного підходу до складних явищ невизначеності аграрного підприємництва.

Проведене дослідження дозволяє зробити узагальнення, що розвиток аграрного підприємництва в Україні відбувається в умовах безпрецедентного впливу багатофакторної економічної невизначеності, що особливо загострилася в сучасний період та характеризується накладанням традиційних аграрних ризиків на нові виклики глобального масштабу. Новітні прояви невизначеності пов'язані не лише з ринковою кон'юнктурою, а й із геополітичними, інституційними та природно-кліматичними чинниками, що позначаються на стабільності аграрного бізнесу.

Аналіз методологічних аспектів впливу економічної невизначеності засвідчив необхідність переосмислення класичних підходів до управління аграрним бізнесом та формування нової парадигми розвитку, яка базується на принципах адаптивності, стійкості та інноваційності. Ключовим завданням є розвиток ефективних механізмів управління, які поєднують стратегічне планування, антикризове управління, ризик-менеджмент та інституційне забезпечення. Необхідним є формування комплексної системи інституційного забезпечення розвитку аграрного підприємництва, яка повинна охоплювати розвиток цифрових технологій, створення спеціалізованих фінансових інструментів та інформаційно-аналітичних центрів у складних умовах економічної невизначеності.

Практична значущість полягає в обґрунтуванні концептуальних засад антикризового управління аграрним підприємництвом, що забезпечить підвищення його конкурентоспроможності та сприятиме формуванню стійкої агропродовольчої системи України як основи національної економічної безпеки, що визначає завдання подальших досліджень у цьому напрямі.

Розділ 2

СТАЛІСТЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасному нестабільному світі питання сталості розвитку залишається вкрай актуальним у контексті зростаючих економічних, екологічних, соціальних, а також безпекових викликів. Науковий інтерес становить сталість аграрного підприємництва у ключовому секторі гарантування продовольчої безпеки, економічного добробуту, а також екологічного впливу, соціальної стабільності. Актуальність сталого розвитку підприємництва в цілому та аграрного підприємництва, зокрема, зумовлена необхідністю гармонізації економічної ефективності з екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю.

Злободенність питання сталого розвитку аграрного підприємництва визначається сучасними умовами глобальних викликів, пов'язаних зі зміною клімату, екологічним забрудненням територій, деградацією ґрунтів, зменшенням біорізноманіття та ін. Сукупність факторів призводить до посилення соціально-економічної нерівності у сільській місцевості та розбалансування елементів сталості.

У останніх роботах охоплюється широкий діапазон проблематики: від загальних питань підприємницької діяльності в аграрній сфері економіки [15], поняття, сутності й умов реалізації сталого розвитку аграрного сектора економіки [16] і до дослідження окремих елементів сталого аграрного розвитку, серед яких виокремлюється методичний інструментарій та організаційно-економічні механізми забезпечення сталого розвитку [17]. Важливу роль, на думку В. Кифяк та ін., відіграє інституційна система сталого розвитку аграрного сектора, що особливо актуально в умовах нестабільності та ринкових флуктуацій [18].

Так як національна економіка не функціонує як замкнута система, необхідна, на думку О. Шпикуляка та Д. Шеленко, організаційно-інституційна адаптація аграрного підприємництва до засад європейського зеленого курсу [19]. Як зазначають Т. Зінчук та Н. Куцмус, важлива релевантність Спільної аграрної

політика ЄС на 2023–2027 рр. цілям сталого розвитку [20]. Тож об’єктивно О. Бородіна, І. Прокопа та О. Шубравська наголошують на необхідній відповідності європейському вибору стратегічних орієнтирів сільського господарства та сільських територій України на період до 2030 р. [21].

Категорія сталого розвитку досить широка, тож вона має багато дотичних елементів, зокрема науковці акцентують увагу на ролі агроєкології як вагомого драйверу розвитку [22]. Альтернативою традиційній лінійній економіці в системі сталого розвитку аграрного сектора слугує циркулярна економіка [23].

Пріоритети сталого розвитку аграрного сектора та сільських територій дотичні до інклюзивної економіки [24]. У цьому контексті О. Бородіна наголошує на правах людини на продовольство в сталій агропродовольчій системі [25], з чим погоджуємося. Також питання забезпечення сталого розвитку агроєкосистем започатковані у наших попередніх дослідженнях [26; 27] (які тут згадуються, але не дублюються).

Незважаючи на величезну кількість публікацій з питань сталого розвитку загалом і аграрного сектора, зокрема, залишаються невирішеними раніше частини загальної проблеми, присвячені сталості розвитку аграрного підприємництва, висвітлення яких становить мету статті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аграрне підприємництво формує один із ключових секторів у структурі економіки України за потенціалом, зайнятістю, валютними надходженнями від експорту продовольчої продукції тощо. Разом із тим, сектор залишається вразливим до економічних, екологічних та соціальних ризиків. Сталість аграрного підприємництва – визначальний чинник не лише гарантування продовольчої безпеки, але й формування нової моделі соціально-еколого-економічного зростання, яка не суперечитиме інтересам майбутніх поколінь. Досягнення зазначеної мети можливе через вирішення низки завдань, зокрема таких як уточнення змістовного розуміння категорії «сталий розвиток аграрного підприємництва», характеристика структурних елементів сталого аграрного розвитку.

Категорію сталого розвитку аграрного підприємництва можна розглядати як процес динамічного переходу системи агробізнесу на новий якісний рівень функціонування, визначальними ознаками якого виступають економічна обґрунтованість рішень, екологічна безпека діяльності та соціальна орієнтованість аграрного підприємництва у гармонічній єдності компонентів.

Отже, сталий розвиток аграрного підприємництва передбачає досягнення балансу між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. Звідси випливає, що суб'єкти аграрного підприємництва повинні впроваджувати практики, які забезпечують економічну стабільність, знижують навантаження на довкілля, сприяють добробуту місцевих громад у збалансованій єдності інтересів задіяних акторів.

Збалансування (гармонізація) окремих елементів сталості – не просто гарний лозунг. Наприклад, впровадження інноваційних технологій і методів господарювання в аграрному підприємстві є доцільним і необхідним. Разом із тим, екологічні інновації, такі як точне землеробство, біологізація виробництва, використання відновлюваних джерел енергії тощо, не лише зменшують негативний вплив на довкілля, але й можуть підвищувати рівень конкурентоспроможності аграрних господарств.

Інноваційний розвиток формує визначальні фактори забезпечення сталості аграрного бізнесу та має бути всіляко підтриманий. Упровадження новітніх технологій, нових методів управління, організаційних форм господарювання дозволяє підвищити ефективність використання природних і виробничих ресурсів, знизити екологічні ризики, відкрити нові перспективи аграрного розвитку. Значний потенціал мають цифрові технології, наприклад, системи точного землеробства, моніторингу посівів, управління ланцюгами постачання та інші інструменти сучасного аграрного підприємництва.

Соціальна складова сталості розвитку аграрного бізнесу спрямована насамперед на розвиток сільських територій, забезпечення гідних умов праці, підвищення якості життя сільського населення, адже зазвичай аграрне підприємництво виступає системоутворюючим елементом у сільській

місцевості. Отже, необхідним є формування соціальної відповідальності аграрного бізнесу, залучення місцевих громад до прийняття рішень щодо розвитку територій та ін.

Вагому роль у збалансуванні елементів сталості аграрного розвитку відіграє інституційне середовище, яке формує рамкові умови для функціонування аграрного підприємництва. У даному напрямі – стабільна аграрна політика, а також дієві механізми підтримки сталих ініціатив, насамперед – з боку держави, але і міжнародних організацій, інвесторів, галузевих об'єднань виробників агропродовольчої продукції. Цьому мають сприяти розвиток кооперації та інфраструктури сільської місцевості, що створює організаційно-інституційні передумови для масштабнішого впровадження принципів сталого розвитку. Разом із тим варто зазначити, що на сьогодні в Україні здебільшого превалює екстенсивна модель аграрного бізнесу, орієнтована на короткострокову вигоду, а це ускладнює трансформацію аграрного підприємництва до сталих практик. Також елементи пропонованої взаємодії учасників і стейкхолдерів аграрного підприємництва можливі у межах і за принципами державно-приватного партнерства, що сприяє вирішенню потенційних конфліктів між дійовими особами, що позитивно вплине на ефективність аграрного підприємництва.

Особливу роль у забезпеченні сталого розвитку аграрного підприємництва відіграє освіта та підвищення кваліфікації працівників сектору. Відомо, що в Україні у сільській місцевості спостерігається відставання за рівнем освіти та кваліфікації, відповідно – гальмується впровадження нових технологій та інструментів аграрного підприємництва. Отже, необхідною умовою для успішної імплементації інноваційних підходів у аграрному підприємстві є підвищення рівня екологічної свідомості, розуміння принципів сталого розвитку, оволодіння відповідними компетенціями. Звісно, стримуючим фактором виступають економічні елементи, зокрема наявність / відсутність фінансових ресурсів агробізнесу.

Інтеграція сталого розвитку в агробізнес потребує гармонізації елементів і міждисциплінарного підходу. Разом із технологічними та економічними аспектами, необхідна увага до соціальних, культурних, освітніх і поведінкових чинників, збереження культурної спадщини і традицій. Тобто, стале аграрне підприємництво передбачає не лише технічні та технологічні інновації, а йдеться про нову філософію ведення аграрного господарювання, в основі якої – відповідальність перед суспільством і природою у концептуальному та прикладному сенсі. Тож саме молоді підприємці та науковці мають потенціал стати рушіями таких змін, адже вони мислять глобально, відкриті до новацій і спроможні адаптувати кращі світові практики до українських умов.

З іншого боку, наявні інші компоненти міжнародної взаємодії та її впливу на український агробізнес, який в умовах глобальної продовольчої кризи повинен розробляти стратегії адаптації до нестабільних ринків. Так, за оцінками Світового банку, а також Міжнародного валютного фонду, прогнози глобального зростання переглядаються в бік зниження; конфлікти продовжують спричиняти відсутності продовольчої безпеки у багатьох регіонах; індекси цін на сільськогосподарську продукцію зростають; державна підтримка сільського господарства та продовольчого сектору – понад 800 мільярдів доларів США на рік у всьому світі – все ще значною мірою не узгоджується з метою покращення харчування; прогалини в охопленні соціальним захистом залишаються значними: 2 мільярди людей у країнах з низьким і середнім рівнем доходу не охоплені або недостатньо охоплені належним соціальним захистом [28]. Це відкриває нові можливості для українського аграрного підприємництва в частині експорту продовольчої продукції, надходження валютної виручки, поліпшення економічної компоненти та формування умов фінансового покриття екологічних заходів і соціального забезпечення в Україні.

Тож актуальність сталого розвитку аграрного підприємництва визначається його ключовою роллю у гарантуванні продовольчої безпеки, економічного зростання та соціальної стабільності, а також необхідністю адаптації до глобальних екологічних викликів, зокрема кліматичних змін та

вичерпності природних ресурсів. Запровадження принципів сталого розвитку в аграрному підприємстві потребує системних зусиль з боку держави, бізнесу, наукового сектору та громадянського суспільства, спрямованих на формування ефективної моделі господарювання, яка враховуватиме інтереси сучасних та майбутніх поколінь.

Наукове обґрунтування перспективних напрямів стратегії впровадження концепції сталого розвитку в аграрному підприємстві охоплює сукупність факторів і послідовність етапів з практичної реалізації, зокрема з урахуванням регіональних особливостей, з метою досягнення окреслених стратегічних орієнтирів сталості. Ідеї сталого розвитку аграрного підприємства мають враховуватися при розробці програм і заходів загальнодержавного, регіонального та місцевого аграрного розвитку як основи реалізації стратегії сталості. Практична реалізація принципів сталого розвитку можлива через забезпечення ефективного впливу на обізнаність аграрних підприємців з концепцією сталого розвитку з урахуванням їхньої самооцінки факторів поліпшення екологічної ситуації, соціальної відповідальності бізнесу, економічних інтересів. Аргументована необхідність активізації інформаційно-просвітницької діяльності стосовно компонентів сталого розвитку аграрного підприємства.

Отже, сталий розвиток аграрного підприємства – це не опціональний вибір, а стратегічна необхідність для України, актуальність якого визначається не лише зовнішніми та внутрішніми екологічними та економічними факторами, але й викликами геополітичної та соціальної нестабільності. Впровадження принципів сталого розвитку відповідає вимогам безпеки та модернізації сільського простору. Новітнє аграрне підприємство має розглядатися як багатовимірна система, де ефективність визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю збереження агроєкосистеми, формування сталих робочих місць, синергетичними ефектами взаємодії аграрного сектора із національною економікою як джерела позитивних змін у суспільстві.

Розгляд стану і тенденцій розвитку аграрного підприємництва у частині окремих елементів сталості, формування стратегічних орієнтирів упровадження сталого розвитку у практику аграрного підприємництва становить завдання подальших наукових досліджень.

Розділ 3

ІНСТИТУЦІАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах світової нестабільності, згортання глобалізаційних виявів, локалізації багатьох економічних процесів спостерігається концентрація суспільної уваги на національних факторах піднесення як формам зменшення залежності від зовнішнього мінливого оточення. При цьому саме на національному рівні можуть бути виразні секторальні драйвери розвитку.

Для України таким визначальним драйвером був і залишається агробізнес, який у нинішніх складних безпекових умовах продовжує реалізовувати свою соціально-економічну місію. Разом із тим, український агробізнес перебуває на етапі подальшої інституціоналізації, окреслення якої становить мету дослідження.

Інституціоналізація (також – інституціоналізація) може бути представлена багатогранно: і як процес, і як політика, і як стратегія та ін. Враховуючи багатомірність інституціоналізації, все ж узагальнено варто розглядати саме її процесний характер щодо формування, закріплення та удосконалення соціальних, економічних, політичних норм, правил, процедур і практик як формальних і неформальних інститутів та інституцій. Метою інституціоналізації є забезпечення стабільності та ефективності соціально-економічної діяльності на засадах передбачуваності суспільних взаємодій. Для агробізнесу визначальним виступає розвиток на засадах сталості.

Отже, інституціоналізація формує стабільність у економічних системах, зменшує рівень невизначеності та координаційні витрати, створює сталі соціальні структури і зміцнює соціальний порядок, узаконює норми поведінки, сприяє переходу певних практик із неформальних у формалізовані тощо.

У сучасній Україні у ході багатьох аграрних реформ (здебільшого хвилеподібного характеру) сформувалися відповідні формальні інституції та інститути: ринку, власності, підприємництва, контрактації, права, державного регулювання та підтримки тощо. Перелік неформальних інституцій ґрунтується

на охопленні поведінкових моделей щодо традицій, звичаїв, моральних установок і довіри. В Україні неформальні інституції мають глибоке коріння зокрема консерватизму поведінки селян, стереотипів, а також впливу громад і неформальних лідерів.

Так як інститути та інституції загалом не статичні, до того ж можуть бути ефективними та неефективними, виконувати функції стимуляторів і дестимуляторів, актуальним є продовження процесу інституціоналізації агробізнесу як інтегрованої економічної системи. Коли суспільні практики стають інституціоналізованими, формуються колективні очікування та зменшуються трансакційні витрати соціальної взаємодії. При цьому вирішальну роль відіграє саме якість економічних інститутів і інституцій, яка на бізнес-рівні реалізується через організаційні рутини та управлінські практики. Формуються організаційні правила, корпоративна культура, нові бізнес-моделі, соціальна відповідальність бізнесу та ін. При цьому відбувається своєрідне закріплення економічних звичок.

Інституціоналізацію агробізнесу варто розглядати як комплексний процес, що відбувається на різних ієрархічних рівнях економічної системи. На макрорівні цей процес реалізується через удосконалення законодавства та регуляторних механізмів аграрного розвитку, національну політику продовольчої безпеки, механізми субсидування та підтримки агровиробників, систему інституцій стандартизації, сертифікації, контролю якості продукції.

На мезорівні інституціоналізація агробізнесу реалізується через розвиток регіональних агропродовольчих кластерів, формування галузевих асоціацій та об'єднань виробників, функціонування інфраструктури аграрних ринків та бірж, систем агрострахування, фінансових інституцій і фінансових інструментів.

На мікрорівні інституціоналізація характеризується становленням організаційних структур аграрних бізнес-одиниць, розвитком контрактних відносин між суб'єктами у ланцюгах постачання та доданої вартості, впровадженню технологічних стандартів (зокрема – європейських), формуванням корпоративних цінностей і правил агропідприємств.

Центральним елементом процесу інституціалізації українського агробізнесу виступає вертикальна інтеграція, яка дозволяє компаніям управляти різними фазами виробничо-збутового ланцюга, починаючи від закупівлі насіння і завершуючи реалізацією продукції. Така інтеграція призводить до появи нових інституційних форм, зокрема агрохолдингів, що істотно трансформують структуру аграрного бізнесу. Натомість горизонтальна інтеграція, наприклад у вигляді кластерів, кооперативів тощо в Україні широкого розповсюдження не отримала.

Важливим аспектом сучасної інституціалізації агробізнесу стає цифровізація, яка охоплює новітні технології та сприяє впровадженню нових інституційних практик. Разом із тим, як об'єктивно зазначають І. Рєпіна та інші, цифровізацію супроводжують ентропійні процеси, особливо в умовах зростаючої невизначеності та складності функціонування бізнес-організацій. Цей вплив посилюється в умовах глокалізації як процесу інтеграції глобальних і локальних ринків, що стає ключовим фактором розвитку підприємств [29], з чим погоджуємося.

Тож варто звернути увагу на двоїсту природу інституціалізації агробізнесу. З одного боку, така інституціалізація здатна підвищувати ефективність виробництва та ринків, знижувати трансакційні витрати. З іншого боку, вона може посилювати дисбаланс економічної влади між великими корпораціями та дрібними фермерами, створюючи інституційні перешкоди для малих і середніх господарств, нових учасників ринку та ін.

Сам процес інституціалізації агробізнесу в Україні відбувається під впливом сприяючих і обмежуючих факторів. До стимулюючих факторів можна віднести підтримку міжнародних структур, зокрема ЄС (в умовах євроінтеграції); вплив з боку торговельних партнерів (впровадження міжнародних стандартів); активізація сільських (територіальних) громад; розвиток аграрної освіти та цифровізації. Активізації зазначених факторів має сприяти наявність політичної волі на рівні держави.

Бар'єрами ефективної інституціалізації агробізнесу виступають: слабкість правових інститутів і неефективність судової системи (що не стримує рейдерство); корупція в земельних і податкових питаннях; недовіра до систем кооперації; домінування великих агропідприємств, які не бажають змін, і низька залученість малих агровиробників до інституційних процесів.

Отже, інституціалізація агробізнесу в Україні є комплексним багаторівневим процесом, який сприяє стабілізації економічного середовища, водночас потребує балансування між підвищенням ринкової ефективності та забезпеченням інклюзивності для всіх учасників (від холдингів до малих фермерів). Перспективи розвитку зосереджені у площині горизонтальної інтеграції, аграрної правосвідомості та розширення участі територіальних громад.

Розділ 4

ІНСТИТУЦІЙНА СИСТЕМА СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА: МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ ФЛУКТУАЦІЙ

Зростаюча невизначеність, яка виникає внаслідок флуктуацій на ринках, кліматичних змін та глобальних викликів, робить проблему сталого розвитку особливо критичною.

Інституційна система відіграє ключову роль у визначенні та підтриманні сталого розвитку аграрного сектора. Актуальність дослідження полягає в необхідності адаптації існуючих інституційних механізмів до нових реалій. Зміни в умовах флуктуацій вимагають не лише реактивних заходів, але і системних інновацій, спрямованих на створення більш ефективної та стійкої інституційної бази для сталого розвитку аграрного сектора.

Розуміння, як інституційна система може адаптуватися до непередбачуваних змін, а також як вона може впливати на сам процес сталого розвитку, важливо для формування стратегій управління та політик, спрямованих на забезпечення стабільності та відповідності аграрного сектора сучасним викликам.

Отже, дослідження відповідає сучасним потребам і може сприяти розробці стратегій для покращення сталості та ефективності аграрного сектора в умовах нестабільності та флуктуацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному світі, де сталість аграрного розвитку стає все більше викликаного нестабільністю на ринках та непередбачуваними кліматичними змінами, дослідження інституційних аспектів цієї проблематики привертає увагу як українських, так і міжнародних науковців.

В Україні і за її межами активно вивчаються аспекти інституційної системи сталого розвитку аграрного сектора, таких як П. Саблук, В. Месель-Веселяк, В. Андрійчук, В. Юрчишин, Ю. Лупенко, І. Кравченко, О. Литвиненко, О. Шпикуляк, що свідчать про високий інтерес до цієї проблеми.

Новаторство досліджень виявляється в розгляді не лише традиційних аспектів інституційної системи, але і в адаптації її до нових викликів, фундаментальні основи яких базуються на працях Д. Норт та Е. Остром, які здійснюють вагомий внесок у розуміння та формулювання стратегій інституційного розвитку.

Робота Ф. Год Дзанку та Дзодзі Цікати [30] розкриває важливість взаємодії політичних та екологічних чинників у контексті змін в аграрному секторі на півночі Індії. Вони розглядають, як інституції впливають на аграрні практики та відчуття суспільства, визначаючи, як нові виклики можуть бути вирішені через адаптацію інституційних рамок.

У своїй роботі Іден Кінкейд [31], вивчає вплив аграрних змін на динаміку засобів до існування та добробут фермерів у Індонезії. Його робота висвітлює важливість інституційних аспектів для розуміння ефективності аграрних практик та їх впливу на економічне благополуччя фермерів.

Науковці М. Кюлінг та З. Аламсія [31] досліджують аграрні зміни, динаміку засобів до існування та результати добробуту в Індонезії. Науковці враховують екологічні та соціально-економічні аспекти змін в аграрному секторі та їх вплив на життя фермерів. Вони висвітлюють, як інституційні структури можуть визначати успішність сталого розвитку в аграрному секторі.

Ці дослідження вносять вагомий внесок у розуміння інституційних аспектів сталого розвитку аграрного сектору в умовах флуктуацій. Вони висвітлюють важливі взаємозв'язки між політичними, екологічними та соціально-економічними чинниками, що формують сучасні виклики для аграрного сектору та показують, як інституційні зміни можуть сприяти сталому розвитку в цих умовах.

Отже, активність українських та міжнародних дослідників у галузі інституційної системи сталого розвитку аграрного сектора свідчить про важливість та широке дослідження цієї теми в умовах сучасних флуктуацій і нестабільності.

Метою цього блоку дослідження є аналіз реакції інституцій аграрного розвитку на зміни в економіці та навколишньому середовищі, оцінку їхнього впливу на сталість сільськогосподарського розвитку та визначення стратегій адаптації в умовах флуктуацій, дослідження спрямоване на виявлення нових викликів, які виникають у зв'язку зі змінами в умовах флуктуацій, та на вироблення рекомендацій для підвищення рівня стійкості аграрного сектора.

У світлі постійно зростаючих викликів та змін у сучасному суспільстві, аграрний сектор стає епіцентром уваги для дослідників та стратегів економічного розвитку. Сільське господарство, як ключова галузь економіки, пов'язане з рядом нових викликів, що виникають в умовах економічних флуктуацій та нестабільності.

Указом Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 окреслено цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [33]. Розвиток аграрного сектору в контексті цілей сталого розвитку визнається не лише ключовим напрямком економічного зростання, але й важливим чинником забезпечення соціальної стійкості та екологічної рівноваги. Сталість та ефективність аграрного сектора прямо взаємодіють з ключовими принципами сталого розвитку.

Сприяння сталому розвитку сільського господарства передбачає впровадження інноваційних підходів у сільськогосподарському виробництві, що сприяє збереженню ресурсів та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Перехід до раціональних моделей виробництва сприяє оптимізації ресурсозабезпечення, зменшенню викидів та підвищенню стійкості сільськогосподарських систем.

У контексті економічного аспекту, розвиток аграрного сектору сприяє поступальному та всеохоплюючому економічному зростанню країни, а також забезпечує повну і продуктивну зайнятість населення, особливо в умовах воєнного стану. Аграрний сектор, як ключова бюджетотворча галузь, виступає джерелом доходу для великої кількості населення та є головним стимулом для розвитку сільських територій.

Боротьба зі зміною клімату та її наслідками є ще однією важливою складовою розвитку аграрного сектору в контексті сталого розвитку. Вжиття невідкладних заходів у цьому напрямі не лише забезпечує стійкість господарств до екстремальних погодних умов, але й сприяє підтримці біорізноманіття та збереженню природних ресурсів.

Отже, розвиток аграрного сектору відповідає основним принципам сталого розвитку, забезпечуючи гармонійний баланс між економічним, соціальним та екологічним вимірами. Два останні пов'язані з упровадженням ефективних, максимально екологічних технологій та використанням сучасної техніки. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору повинно будуватися на поєднанні основних елементів у триєдину модель, яка включає рентабельне виробництво (економічний вимір); захист природи (екологічний вимір) та розвиток суспільства (соціальний вимір). Тобто, діяльність агровиробників необхідно спрямовувати на збереження природно-ресурсної бази, мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та при цьому забезпечення прибуткової діяльності господарюючих суб'єктів і сприяння процвітанню спільнот через впровадження інновацій.

Одним із визначальних факторів, що впливають на ефективність та сталість аграрного сектора та розвиток сталих інновацій, є його інституційна система. У цьому контексті важливе значення має глибокий аналіз інституційних аспектів аграрного розвитку та визначення їхньої ролі в умовах сучасних флуктуацій.

Інституційна система сталого розвитку аграрного сектору – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою організацій, інститутів та правил, спрямованих на забезпечення ефективного, стійкого та довгострокового функціонування аграрного сектору. Така система включає державні органи регулювання аграрної сфери, громадські організації та об'єднання фермерів, науково-освітні установи, фінансово-кредитні інституції та механізми страхування ризиків, нормативно-правове забезпечення, що регламентує відносини в аграрному секторі та сприяє його модернізації на інноваційній

основі з урахуванням принципів сталого розвитку. Метою функціонування такої інституційної системи є досягнення продовольчої безпеки, підвищення конкурентоспроможності та ефективності аграрного сектору економіки в довгостроковій перспективі.

Інституційна система складається з павутиння взаємозалежних інституцій і зумовлених ними політичних і економічних організацій, які характеризуються масовано наростаючою віддачею [34]. Водночас, враховуючи аграрну специфіку, доцільно, на нашу думку, введення в науковий категорійний апарат поняття «інституційна аграрна система», яка може бути визначена нами як сукупність інституцій та організаційних інститутів, які забезпечують і регламентують функціонування аграрного сектору та його структурних складових з урахуванням їхньої специфіки, а також сприяють трансформації сектору у напрямку зростання його ефективності. Інституційна аграрна система, з одного боку, має внутрішнє наповнення; з іншого – визначає, окреслює зовнішні рамки щодо функціонування аграрного сектору. Інституційну аграрну систему структурно формують: 1) інституції у широкому розумінні; 2) сукупність аграрних відносин; 3) організації та групи інституцій; 4) система зв'язків і взаємодій із зовнішнім (стосовно до аграрного сектору) інституційним середовищем.

Інституційна система відіграє важливу роль в забезпеченні сталого розвитку аграрного сектору за умов різноманітних флуктуацій. По-перше, ефективна інституційна система передбачає створення дієвих механізмів державної підтримки сільгоспвиробників в умовах кризових явищ. Це сприятиме швидшому відновленню галузі після втрат. По-друге, вона має включати програми страхування ризиків, що дозволить аграріям частково компенсувати збитки від несприятливих подій. По-третє, інституційна система передбачає розвиток ринкової інфраструктури для мінімізації впливу цінових коливань. По-четверте, вона має стимулювати впровадження інновацій, сучасних технологій, що підвищить адаптивність галузі до кліматичних змін.

Інституції національної економіки й ринку забезпечують формально-функціональне оформлення суспільного буття в частині визначення обмежень поведінки підприємницьких структур. Природа і функціональна змістовність ринку інституціональна за структурою, що дає підстави вважати його інституціональною системою, яка дотримується принципів комплексності, саморегулювання та конкуренції, а це вимагає регулювання, щоб збалансувати інтереси виробників, споживачів, держави [35].

Отже, саме інституційна система забезпечує комплексний механізм для подолання зовнішніх загроз і викликів задля стійкого довготривалого функціонування аграрного сектору.

Інституційна система, в контексті сталого розвитку аграрного сектору, може розглядатися як динамічна характеристика, яка активно адаптується до флуктуацій у середовищі та економіці. Природа цієї системи виявляється у її здатності реагувати на зміни та вчасно модифікувати свої структури та механізми відповідно до нових обставин. Механізми забезпечення сталості та адаптації інституцій аграрного розвитку до нових викликів, спричинених флуктуаціями наведено в таблиці 4.1.

Тож інституційна система, розглянута як динамічний організм, здатна реагувати та адаптуватися до флуктуацій, сприяє не лише утриманню сталого розвитку аграрного сектору, але й активно впливає на його інноваційний та ефективний розвиток в умовах змін.

Таблиця 4.1

Механізми забезпечення сталості та адаптації інституцій аграрного розвитку до нових викликів, спричинених флуктуаціями

Інституції	Механізм забезпечення сталості	Адаптаційний механізм
Нормативно-правове забезпечення	Інституційна система забезпечує правові рамки для сталого розвитку через стандарти та положення, спрямовані на збереження природних ресурсів та встановлення екологічних стандартів.	У випадку флуктуацій, система може активно змінювати або доповнювати нормативно-правові засади, щоб враховувати нові виклики, такі як військові дії, зміни клімату або економічні коливання.

Продовження таблиці 4.1

Фінансові інституції	Інституції, які забезпечують фінансову підтримку для сталого розвитку формують сталі фонди чи програми, гранти для стимулювання дотримання цілей сталого розвитку.	Під час флуктуацій, система може переглядати механізми фінансування, надаючи додаткові ресурси на пріоритетні напрями або стимулюючи інновації в умовах економічної нестабільності
Інноваційні програми	Інноваційні програми для підтримки нових технологій та підходів, гранти на впровадження інновацій та розвиток інвестиційної привабливості.	У відповідь на флуктуації, система може активувати додаткові інноваційні програми, щоб вирішити нові виклики, наприклад, шляхом впровадження сучасних методів обробки чи адаптації до змін клімату.
Інституція власності	Розвиток механізмів реєстрації власності на землю, вдосконалення системи моніторингу земельних ділянок шляхом використання цифрових технологій.	Формування інструментів релокації бізнесу та компенсації вартості втраченої земельної ділянки.
Інституція контрактації	Передбачає не лише виведення їх на правову площину, але й створення ефективних процедур захисту прав сторін. Розвиток механізмів для вирішення спорів та конфліктів стає ключовою складовою.	Адаптаційний механізм включає розробку гнучких контрактів, здатних швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах. Впровадження гнучких форвардних контрактів, що враховують цінові коливання та сезонність, розробка типових контрактів для малих і середніх господарств, страхування цінових та врожайних ризиків.
Інституція ціноутворення	Включає регулювання ринків та цін на сільськогосподарську продукцію, розробку та впровадження ефективних механізмів для контролю цінових коливань, забезпечення прозорості на ринках та створення Конкурентоспроможних умов для виробників.	Удосконалення механізмів держпідтримки, прив'язаних до індикативних цін, розвиток товарно-сировинних бірж для формування об'єктивних ринкових цін, запровадження цінового моніторингу й аналітики.
Інституція конкуренції	Включає запобігання монополійній поведінці та регулювання концентрації на ринках. Сприяння входженню нових учасників та розвиток конкурентного середовища стають ключовими завданнями.	Розвиток кооперації для посилення переговорних позицій дрібних виробників, сприяння доступу до ринків збуту та інформації про ціни й попит, підтримка органічного виробництва як конкурентної переваги.
Інституція інфраструктура	Охоплює інвестиції у розвиток транспортної, енергетичної та іншої інфраструктури, спрямовані на поліпшення доступу до ринків, а також адаптацію інфраструктури до сучасних технологій та змін у сільському господарстві.	Цифровізація логістики, збуту та фінансових послуг для аграріїв, розвиток сільської інфраструктури через механізми державно-приватного партнерства.
Неформальні інституції	Передбачає зміцнення традицій та культурних практик, що сприяють сталості бізнесу. Це може включати підтримку та розвиток позабюрократичних механізмів управління та співпраці, що базуються на місцевих традиціях.	Підвищення обізнаності щодо кращих світових практик ведення агробізнесу, сприяння обміну досвідом і знаннями між аграріям, популяризація іміджу агровиробників.

Джерело: складено авторами

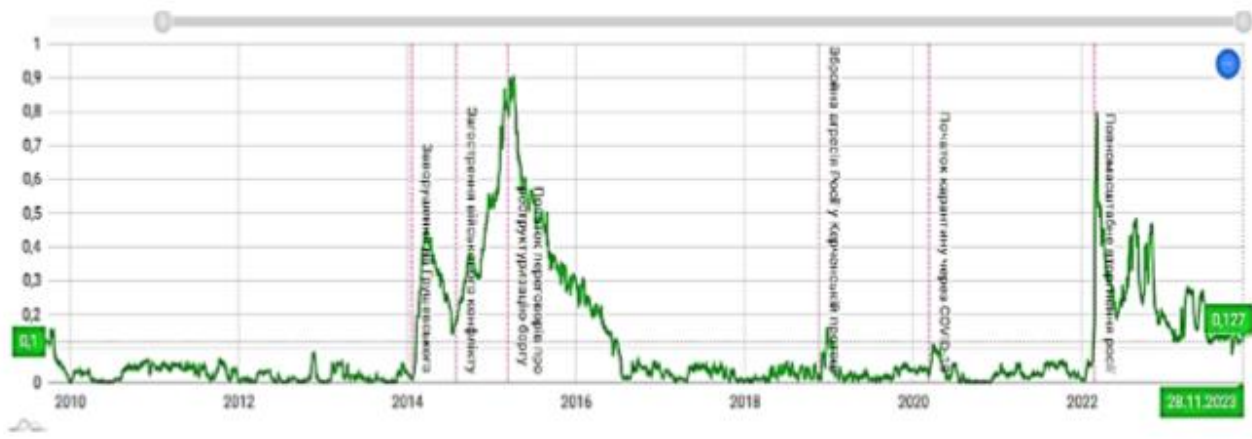


Рис.4.1. Динаміка індексу фінансового стресу в Україні

Джерело: [36]

Флуктуації середовища розвитку бізнесу можна встановити через результати діяльності інституцій, метою яких є моніторинг та ідентифікація зовнішніх ризиків бізнесу, і ті, що ґрунтуються на оперативній інформації про флуктуації в економічній системі. Прикладом є індекс фінансового стресу, який відображає рівень напруги у фінансовому секторі України (рис. 4.1). Його розраховує НБУ, і він набуває значень від 0 до 1, де 0 – повна відсутність напруги та 1 – найвищий рівень стресу. індекс фінансового стресу демонструє лише поточний стан справ, але не вказує на майбутні ризики [36]. На рис. 1 зображено ключові події, що є джерелами ризику фінансового ринку України, а відповідно, і розвитку бізнесу, зокрема: суспільні заворушення 2014 року; загострення військового конфлікту на сході України та в Керченській протоці; карантинні обмеження, пов'язані з COVID-19. Такий аналіз дає можливість спрогнозувати ризики методом екстраполяції, актуальність чого можемо прослідковувати у воєнних подіях 2022 року

Розглянемо, як флуктуації впливали результати діяльності аграрного сектору, проаналізуємо динаміку індексів сільськогосподарської продукції за категоріями господарств (рис. 4.2).

Із динаміки даних, зображених на рис. 4.2, зрозуміло, що зміни індексів сільськогосподарської продукції, виробленої господарствами населення, менш мінливі, а сільськогосподарські підприємства більш чутливі до змін і флуктуацій

середовища функціонування, що відображає важливе інституційне значення господарств населення у продовольчому забезпеченні населення в сучасних умовах, які характеризуються постійними викликами та ризиками різних рівнів [37]. Ми бачимо, що найбільш гостро на флуктуації 2015, 2020 та 2022 років реагують саме підприємства.

Механізму адаптації підприємств в умовах флуктуацій повинен відповідати умов мультивекторності розвитку, тобто необхідності для підприємств використовувати не одну, а кілька стратегій забезпечення сталого розвитку. Відомо, що застосування лише однієї стратегії може призвести до конкурентних переваг у певних аспектах, проте за допомогою різних стратегій підприємство може досягти успіху в різних сферах.

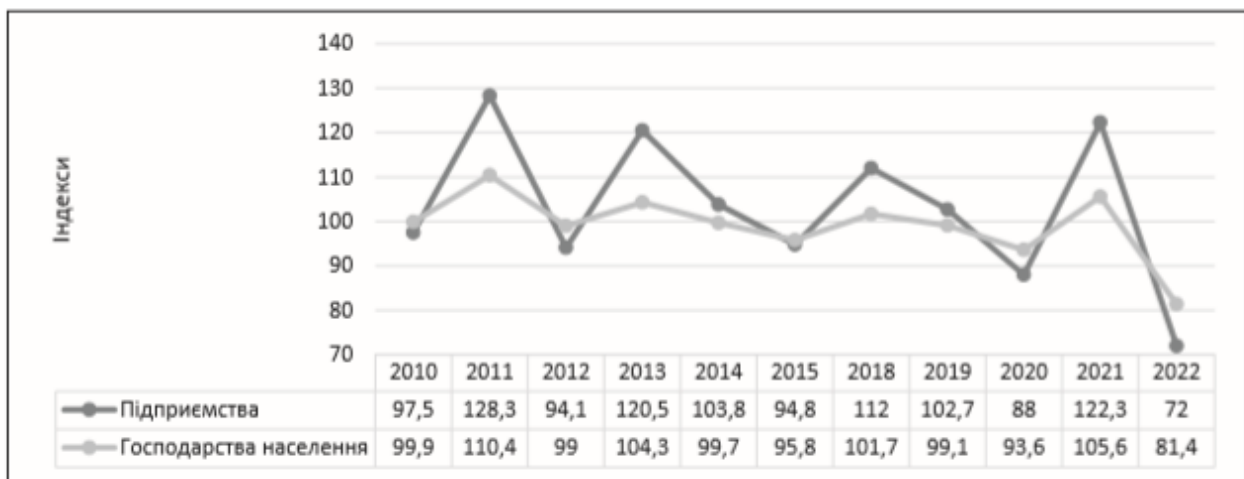


Рис.4.2. Динаміка індексів сільськогосподарської продукції за категоріями господарств у 2010-2021 рр., індекс

Джерело: [36]

Відзначимо, важливу роль інституційної системи у формуванні стратегічного набору аграрних підприємств. Інституційне оточення визначає правила гри для суб'єктів господарювання та впливає на їх стратегічні вибори. Структура законодавства, підтримка державних органів, а також регулювання сектору впливають на можливості та обмеження, з якими стикаються аграрні підприємства. Інституційна система стимулює впровадження та адаптацію інновацій, включаючи цифрові технології, що сприяє підвищенню

конкурентоспроможності аграрних підприємств. Дієве взаємодіюче середовище та чітке регулювання можуть вдосконалити використання стратегічного набору, дозволяючи підприємствам легше адаптуватися до змін у флуктуаціях ринку. Крім того, інституційна підтримка може впливати на доступ до ресурсів, фінансування та інфраструктури для аграрних підприємств. Інституційні рамки також можуть визначати правила взаємодії з іншими учасниками ринку та формувати стратегічні відносини в аграрному секторі.

Зміни в економічних умовах та кліматичні коливання створюють нові виклики, які вимагають перегляду та адаптації існуючих інституційних механізмів. Флуктуації є невід'ємною частиною функціонування аграрного сектору України. До основних флуктуацій, що впливають на розвиток агросектору в стабільному економічному середовищі, можна віднести:

1. Коливання цін на світових ринках продовольства та сільськогосподарської продукції. Ці коливання залежать від багатьох чинників – врожайності в основних аграрних країнах, попиту, обсягів експорту тощо. Зміни цін впливають на прибутковість українських агровиробників.

2. Нестабільність курсу національної валюти. Оскільки аграрний сектор орієнтований на експорт, коливання курсу гривні суттєво відображаються на фінансових результатах галузі.

3. Зміни кліматичних умов і пов'язані з цим коливання врожайності. Посухи, повені, аномальна спека чи холоди негативно позначаються на виробництві.

4. Політична та економічна нестабільність в країні. Військові дії на Сході, політичні кризи створюють додаткові ризики для агросектору.

Адаптація до таких флуктуацій потребує створення ефективних ринкових та державних інститутів задля підтримки сталого розвитку галузі.

Повномасштабне військове вторгнення РФ в Україну з лютого 2022 року спричинило значні флуктуації в аграрному секторі країни, а саме:

1. Окупація частини сільськогосподарських земель на півдні та сході України. Це зменшило посівні площі основних сільськогосподарських культур.

2. Масове руйнування інфраструктури та техніки під час бойових дій. Збитки аграрного сектору оцінюються в мільярди доларів.

3. Блокування основних логістичних шляхів через закриття морських портів. Це ускладнило експорт зернових та олійних культур.

4. Нестача палива та добрив через воєнні дії та санкції проти РФ. Це знижує врожайність та ефективність роботи парку техніки.

5. Вимушене переміщення сотень тисяч українських фермерів та втрата людських ресурсів. Багато хто втратив можливість обробляти землі та збирати врожаї.

Подолання цих викликів потребує надзвичайної уваги держави задля відновлення потенціалу галузі та забезпечення продовольчої безпеки.

Зміни в інституційному забезпеченні аграрного розвитку в Україні в умовах воєнного конфлікту та реформ стосувались таких напрямів:

1. Активна адаптація українського законодавства до стандартів ЄС для поліпшення європейської інтеграції та взаємодії на міжнародному рівні, гармонізація вітчизняного законодавства із європейськими стандартами у сфері безпеки харчових продуктів та тваринництва.

2. Реалізація комплексу проєктів міжнародної допомоги для підтримки агровиробників та громад в територіях, які переживають війну, реалізація програми USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО) для підвищення врожайності та розвитку сільського господарства.

3. Надання фінансової підтримки агропідприємствам через грантові програми, які допомагають виробникам релокувати бізнес та розвивати господарства в прифронтових областях. Фінансова підтримка від Швейцарської агенції розвитку та співробітництва для розвитку сільського господарства та створення робочих місць.

4. Ініціація широкомасштабної реформи в рибній галузі з визначенням стратегії розвитку до 2030 року та впровадження операційного плану на період 2023–2025 років, створення єдиного електронного управлінського інструменту «Є-риба» для ефективного управління водними ресурсами.

5. Диверсифікація розвитку аграрного виробництва включає пошук та створення нових об'єктів для зберігання та первинної переробки продукції, залучення державного та приватного секторів для постачання продуктів харчування в місця їх збуту.

6. Підтримка громад через програми грантів для агропідприємств та фермерських господарств на прифронтових територіях через Mercy Corps та інші гуманітарні організації.

7. Підтримка жіночого підприємництва шляхом надання безкоштовних мінеральних добрив агровиробникам у 2024 році, з пріоритетом для господарств, власниць або заявників яких є жінки.

8. Створення безпечного середовища та продовольчої безпеки, а саме план розмінування земель сільськогосподарського призначення для створення безпечного середовища та відновлення економічного потенціалу аграрного сектора та нарощування ефективності ланцюга «виробництво – переробка – зберігання – постачання населенню продуктів харчування» в умовах повномасштабної війни.

Ці зміни в інституційному забезпеченні свідчать про широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та розвитку аграрного сектора в умовах воєнного стану. Окрім того, акцент на євроінтеграційних аспектах та взаємодія з міжнародними організаціями підкреслює стратегічний підхід до управління сільським господарством та рибною галуззю в Україні.

Ефективним інструментом адаптації інституційної системи розвитку аграрного сектору до флуктуацій в напрямі досягнення цілей сталого розвитку є інституційні угоди. Укладання інституційних угод є важливим кроком на шляху вдосконалення інституційного механізму сталого розвитку аграрного сектора, який максимально враховуватиме інтереси всіх суб'єктів аграрних відносин та цілі сталого розвитку. Такий інституційний компроміс сприятиме:

- підвищенню соціальної та економічної відповідальності діяльності держави та аграрних підприємств;

- формуванню інституційних зв'язків (зворотний зв'язок, зв'язок формальних та неформальних інституцій, міжсуб'єктна взаємодія) у системі державного регулювання розвитку аграрного сектора;
- уникненню інституційних пасток, породжених опортуністичною поведінкою суб'єктів аграрного господарювання;
- консолідації зусиль у напрямку досягнення цілей сталого розвитку аграрного сектора [38].

Структура та наповненість інституційної аграрної системи відображає потенційні напрями майбутніх змін, що визначають вектор розвитку аграрних інституцій у ринковій системі. У наші дні аграрний сектор стикається зі значущими викликами, обумовленими флуктуаціями та нестабільністю у різних аспектах, таких як військові дії, кліматичні зміни, економічна неспроможність та геополітичні турбулентності. Інституційна система, яка регулює аграрний сектор, виявляється ключовим фактором у забезпеченні сталого розвитку в умовах таких флуктуацій.

Нові виклики в умовах флуктуацій вимагають не лише реакції на поточні проблеми, але і стратегічного бачення трансформації адаптаційного механізму ефективної інституційної системи, спроможної адаптуватися до невизначеності та забезпечувати сталий розвиток аграрного сектора в майбутньому.

Тож, розв'язання нових викликів у сфері сталого розвитку аграрного сектора вимагає спільних зусиль уряду, бізнесу та наукової громадськості, зусилля яких варто інтегрувати через інституційні угоди для забезпечення сталого розвитку аграрного сектора в умовах нестабільності та флуктуацій.

Розділ 5

ЦИФРОВІ ІНСТИТУЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифровізація виступає рушійною силою економічного розвитку, впливаючи на всі сфери суспільства, включаючи бізнес. Цифрові інституції – це організації, платформи або інструменти, які забезпечують підтримку бізнесу через використання цифрових технологій. До них належать платформи електронної комерції, інкубатори стартапів, системи онлайн-фінансування, хмарні сервіси, цифрові ринки, регуляторні структури та освітні ініціативи в цифровій сфері.

Для України питання цифровізації набуло особливої важливості через необхідність інтеграції в європейський економічний простір, адаптації до умов глобальної конкуренції та подолання наслідків економічної кризи. Цифрові інституції є основою для створення ефективного бізнес-середовища, що дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до викликів і нарощувати конкурентоспроможність.

Основними цифровими інституціями розвитку бізнесу є:

1. Електронні торговельні платформи – це цифрові майданчики, які об'єднують продавців та покупців, спрощуючи процес купівлі-продажу товарів і послуг. Вони забезпечують доступ до глобальних ринків, зменшують транзакційні витрати та надають інструменти для управління бізнесом. Приклади є такі компанії як Amazon, Alibaba, Rozetka.

2. Цифрові фінансові інституції – це сервіси, які надають бізнесу доступ до фінансових інструментів через цифрові платформи, такі як онлайн-банкінг, краудфандинг або фінансові маркетплейси. Вони сприяють спрощенню фінансових операцій і забезпечують швидкий доступ до капіталу. Сюди належать PayPal, Revolut, Kickstarter.

3. Платформи для онлайн-освіти та підвищення кваліфікації – такі інституції забезпечують бізнес необхідними знаннями та навичками для роботи в цифровому середовищі. Вони пропонують курси з цифрового маркетингу,

аналізу даних, програмування та інших актуальних тем (Coursera, Udemy, Prometheus).

4. Інкубатори та акселератори стартапів – це організації, які підтримують інноваційні підприємства, надаючи менторство, фінансування та технічну допомогу. Вони допомагають стартапам розвивати ідеї та залучати інвесторів. Наприклад, Y Combinator, Techstars, Український фонд стартапів.

5. Цифрові ринки послуг – це платформи, де бізнес може знайти виконавців для певних завдань, таких як створення вебсайтів, дизайн або маркетинг. Вони об'єднують професіоналів і замовників, створюючи зручні умови для співпраці – Upwork, Fiverr, Freelancehunt.

6. Аналітичні та маркетингові платформи – такі інституції надають інструменти для збору, обробки та аналізу даних про ринок і споживачів. Це допомагає бізнесу приймати обґрунтовані рішення та будувати ефективні стратегії. Сюди належать Google Analytics, HubSpot, SEMrush.

7. Цифрові регуляторні сервіси – державні та приватні цифрові сервіси, які спрощують взаємодію бізнесу з регуляторними органами. Вони включають платформи для реєстрації компаній, податкової звітності та ліцензування. В Україні таким прикладом є платформа «Дія».

8. Хмарні сервіси та інфраструктура – це інструменти для зберігання даних, управління інформацією та організації бізнес-процесів. Вони забезпечують доступ до ресурсів у будь-який час і з будь-якого місця, що робить їх критично важливими для сучасного бізнесу. Такими сервісами є Microsoft Azure, Google Cloud, AWS.

Також важливо зазначити, що цифрова трансформація бізнесу за допомогою інноваційних технологій, таких як Big Data та штучний інтелект, забезпечує можливість ефективного аналізу інформаційних потоків для швидкого прийняття управлінських рішень, пропонування персоналізованих послуг для клієнтів та прогнозування ринкової поведінки компаній. Однак, без чіткої стратегії та ясного бачення, будь-яке підприємство, незалежно від його розміру, не зможе ефективно управляти цифровими змінами. Тому важливо

відзначити, що цифрова трансформація допомагає бізнесу рухатися у визначеному напрямку та досягати запланованих цілей. В сучасних умовах військового стану підприємства повинні перш за все зосередитися на ефективних методах відновлення економіки. Забезпечення життєздатності бізнесу в умовах військового конфлікту стає необхідним завданням, але й вкрай складним через порушення виробничих та логістичних ланцюгів, постійні атаки з боку агресора та примусову внутрішню міграцію [39, с. 214].

Синергія між уже існуючими українськими ініціативами, такими як «Дія» та національні освітні цифрові платформи, і кращими практиками Європейського Союзу може значно посилити інституційний розвиток цифрового середовища для бізнесу. Такий підхід забезпечить не лише підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, але й сприятиме інтеграції України у глобальний цифровий економічний простір.

Розділ 6

ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗРОБКИ МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Сучасна війна в Україні, що супроводжується економічною і політичною нестабільністю, значно ускладнила в середовищі функціонування бізнесу та його здатність впроваджувати сталі практики. Один із найбільшими викликами були загроза безпеці працівників і скорочення виробничих потужностей через військові дії та переміщення населення. Це призвело до скорочення виробництва, зриву поставок і втрати доступу до ринків збуту, що негативно вплинуло на фінансовий стан багатьох підприємств. З іншого боку, воєнні події стали флуктуацією пошуку інноваційних, більш стійких та ефективних підходів до ведення бізнесу [40].

Орієнтація на цілі сталого розвитку в розробці інноваційних рішень є важливою стратегією для сучасних підприємств, оскільки це забезпечує комплексний підхід до досягнення економічного, соціального та екологічного прогресу. В умовах глобальних викликів, таких як зміни клімату, бідність, нерівність та зменшення природних ресурсів, компанії, які впроваджують інноваційні рішення, що відповідають цілям сталого розвитку, не лише сприяють сталому розвитку, але й зміцнюють свою конкурентоспроможність.

Також важливим аспектом є те, що інновації, які відповідають принципам сталості, сприяють залученню інвестицій. Інвестори все більше орієнтуються на компанії, які демонструють соціальну відповідальність та екологічну стійкість, оскільки вони розуміють, що такі підприємства мають більші шанси на довгостроковий успіх.

Врешті-решт, орієнтація на цілі сталого розвитку у розробці інноваційних рішень забезпечує не лише вигоди для підприємства, але й позитивний вплив на суспільство та довкілля. Це є запорукою досягнення балансованого розвитку, де економічний зростання поєднується з соціальною справедливістю та екологічною стійкістю. У глобалізованому світі, де зміни відбуваються швидко,

підприємства, які вміють адаптувати свої стратегії до цілей сталого розвитку, мають великі перспективи для успішної діяльності.

Визначимо основні цілі сталого розвитку, задекларовані ООН та їх застосування у підприємницькій практиці (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Адаптація цілей сталого розвитку в підприємницькій діяльності

№	Ціль сталого розвитку	Опис цілі	Адаптація в підприємницькій діяльності
1	Ліквідація бідності	Прагнення до ліквідації всіх форм бідності в усьому світі.	Впровадження соціальних програм для підтримки малозабезпечених.
2	Ліквідація голоду	Завершення голоду, досягнення продовольчої	Розвиток сталого сільського господарства, зменшення втрат продовольства.
3	Добре здоров'я та благополуччя	Забезпечення здорового життя та сприяння добробуту для всіх.	Пропозиція програм охорони здоров'я для працівників, покращення умов праці.
4	Якісна освіта	Забезпечення всеохоплюючої та справедливої освіти для всіх.	Інвестування в навчання та розвиток персоналу, партнерство навчальними закладами
5	Гендерна рівність	Досягнення гендерної рівності та розширення прав жінок.	Створення програм підтримки жінок на робочих місцях, підвищення їхньої участі в управлінні
6	Чиста вода та санітарія	Забезпечення доступу до води та санітарії для всіх	Впровадження технологій для збереження водних ресурсів, утилізація відходів.
7	Доступна та чиста енергія	Забезпечення доступу до надійних та сучасних енергетичних послуг.	Використання відновлювальних джерел енергії, оптимізація енергоспоживання
8	Гідна праця та економічне зростання	Сприяння тривалому, інклюзивному економічному зростанню.	Створення нових робочих місць, підтримка підприємництва, розвиток місцевих ініціатив.
9	Індустрія, інновації та інфраструктура	Сприяння сталому промисловому розвитку та інноваціям.	Інвестування в нові технології, модернізація виробничих процесів.
10	Зменшення нерівності	Зменшення нерівності в країнах та між країнами	Забезпечення справедливої оплати праці, участь у програмах соціальної відповідальності.
11	Стійкі міста та громади	Створення безпечних, стійких міст і людських поселень.	Розвиток інфраструктури, проекти з покращення якості життя в громадах.
12	Відповідальне споживання та виробництво	Сприяння сталому споживанню та виробництву.	Оптимізація виробничих процесів, зменшення відходів, впровадження екологічних стандартів.
13	Боротися зі зміною клімату	Вжиття термінових заходів для боротьби зі змінами клімату.	Впровадження зелених технологій, зменшення викидів парникових газів.
14	Життя під водою	Збереження та раціональне використання океанів і морських ресурсів.	Участь у програмах з охорони водних ресурсів, сталого рибальства
15	Життя на суші	Захист, відновлення та сприяння сталому використанню екосистем.	Впровадження програм з охорони довкілля, збереження біорізноманіття.
16	Мир, справедливість та сильні інститути	Сприяння мирному і інклюзивному суспільству.	Підтримка справедливих бізнес-практик, активна участь у розвитку громад.
17	Партнерство для досягнення цілей	Активізація глобального партнерства для сталого розвитку.	Участь у міжнародних програмах, співпраця з НУО та державними установами

Джерело: систематизовано авторами на основі [41].

Така систематизація відображає важливість інтеграції цілей сталого розвитку в стратегію підприємств, що дозволяє їм не лише відповідати на сучасні виклики, але й активно сприяти розвитку суспільства та довкілля.

Основні тренди в інноваційних технологіях для сталого розвитку орієнтовані на ефективне використання ресурсів і мінімізацію екологічного впливу. Впровадження Інтернету речей (IoT), штучний інтелект і роботизація, блокчейн-технології формують основу для конкурентоспроможних та екологічно відповідальних підприємств.

Розділ 7

ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасному світі бізнесу здатність підприємств адаптувати свої бізнес-моделі до швидко мінливих умов стала вирішальним фактором для їхньої конкурентоспроможності. Динамічне ринкове середовище відзначається нестабільністю, непередбачуваними змінами в уподобаннях споживачів, впровадженням нових технологій, посиленням конкуренції та глобалізацією ринків. Кожен із цих факторів накладає додаткові вимоги на підприємства, які прагнуть залишатися на плаву, не говорячи вже про ті, що мають амбіції стати лідерами своїх галузей. Сучасна бізнес-модель перетворилася на своєрідний "живий організм", що підлягає постійній адаптації та розвитку, завдяки чому підприємства можуть ефективніше створювати, передавати та отримувати цінність.

Гнучкість і адаптивність у бізнес-моделях стали ключовими перевагами, адже жорсткі структури і процеси традиційних моделей бізнесу все частіше не справляються з викликами сучасного ринку. Раніше стабільні ринкові сегменти тепер демонструють високу волатильність, і компаніям потрібна готовність до миттєвого перегляду своїх стратегій.

У центрі уваги сучасних компаній знаходиться клієнт. Фактично компанії перейшли від застарілих маркетингових стратегій 4P (Product, Place, Price, Promotion) до більш сучасних стратегій 4C (Consistency, Content, Convenience, Contextual), які орієнтовані на клієнта, і стали прихильниками концепції C-Customer. Довіра та лояльність клієнта визначають його вибір продукту або послуги. Тобто, замість традиційного підходу, де фокус був на самому продукті, сучасні компанії зосереджуються на потребах та вимогах клієнта [42]. Характеристику сучасних бізнес-моделей та кейси їхнього застосування наведено в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Характеристика інноваційних бізнес-моделей

Бізнес-модель	Характеристика	Приклади компаній
Платформна модель	Створює цифрову платформу для об'єднання споживачів та постачальників товарів або послуг, використовуючи мережевий ефект для зростання.	Uber, Airbnb, Amazon, Facebook
Фріміум-модель	Пропонує базовий продукт або послугу безкоштовно, а додаткові функції або розширені можливості за плату.	Spotify, Dropbox, LinkedIn
Підписна модель	Клієнти платять регулярну плату за доступ до товарів або послуг, часто через підписку з автоматичним оновленням.	Netflix, Adobe, MicrosoftOffice365
Циркулярна економіка	Орієнтована на повторне використання ресурсів і мінімізацію відходів у виробничому процесі.	Patagonia, IKEA, The Loop
Модель економіки спільного користування	Платформи, які дозволяють користувачам спільно використовувати ресурси, скорочуючи потребу у володінні товарами.	Zipcar, BlaBlaCar, Turo
Прямий продаж споживачам(D2C)	Підприємства продають товари або послуги безпосередньо споживачам, обходячи посередників, завдяки цифровим каналам.	Warby Parker, Glossier, Tesla
Бізнес-модель «довгого хвоста»	Пропонує широкий асортимент продуктів або послуг, орієнтованих на нішеві ринки, замість масового сегмента.	Amazon (електронна комерція), Netflix (потокове відео)
Ліцензування та роялті	Компанії надають права на використання своїх технологій або інтелектуальної власності іншим компаніям за роялті.	Qualcomm, Disney (ліцензування персонажів), Microsoft(Windows)
Афілійована модель	Компанія отримує прибуток від спрямування клієнтів на сторонні продукти або послуги через партнерські програми.	Amazon Affiliates, Booking.com
Модель "перевернутого аукціону"	Покупці визначають ціну, яку вони готові заплатити, а постачальники товарів або послуг конкурують за замовлення.	Priceline, eBay

Джерело: систематизовано авторами.

Сучасні бізнес-моделі еволюціонують завдяки прагненню компаній до взаємодії з клієнтами, що базується на великих даних і аналітиці. Багато підприємств, зокрема Google і Facebook, успішно використовують модель, засновану на даних, що дозволяє їм персоналізувати пропозиції для користувачів і оптимізувати роботу з клієнтською аудиторією. Така модель дає змогу точно прогнозувати ринкові тенденції, покращувати клієнтський досвід і забезпечувати

надійне управління ресурсами. Ефективне використання цифрових моделей управління сприяє зростанню прозорості фінансових операцій, підвищенню рівня контролю за рухом коштів та забезпеченню оперативного реагування на зміни в економічному середовищі [43].

Зростання ролі відкритих інновацій, коли компанії активно взаємодіють з іншими організаціями, залучаючи нові ідеї, ресурси та технології, є ще однією яскравою характеристикою новітніх бізнес-моделей. Такий підхід дозволяє швидше розвивати інновації, проте потребує значної обережності, адже залучення зовнішніх учасників може призвести до втрати контролю над технологіями або ризиків у сфері інтелектуальної власності.

ВИСНОВКИ

1. Концептуально-методологічні результати

Встановлено, що розвиток підприємництва загалом з урахуванням секторальної специфіки відбувається в умовах безпрецедентного впливу багатфакторної економічної невизначеності, що особливо загострилася внаслідок повномасштабної війни та характеризується накладанням традиційних ризиків на нові виклики глобального масштабу. Обґрунтовано необхідність методологічного розмежування категорій «невизначеність» і «ризик», де невизначеність характеризується неможливістю виміряти ймовірність настання подій та повною відсутністю інформації, тоді як ризик передбачає можливість оцінки ймовірності.

Розроблено концептуальні засади адаптивного управління підприємством в умовах ризикового середовища, які передбачають інтеграцію стратегічного управління, антикризового менеджменту, ризик-орієнтованого мислення та інституційного забезпечення. Встановлено, що перехід від реактивних до інноваційних моделей управлінського впливу має базуватися на синтезі сценарного моделювання, когнітивної адаптивності систем прийняття рішень та мультифакторного аналізу ризиків.

2. Інституційні механізми забезпечення сталого розвитку

Визначено, що сталий розвиток підприємства є стратегічною необхідністю, яка передбачає досягнення балансу між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. Встановлено, що інноваційний розвиток формує визначальні фактори забезпечення сталості бізнесу через впровадження новітніх технологій, нових методів управління та організаційних форм господарювання.

Розроблено механізми забезпечення сталості та адаптації інституцій до нових викликів, спричинених флуктуаціями, які охоплюють нормативно-правове забезпечення, фінансові інституції, інноваційні програми, інституції власності, контрактації, ціноутворення, конкуренції, інфраструктури та неформальні інституції. Встановлено, що ефективним інструментом адаптації

інституційної системи до флуктуацій є укладання інституційних угод, які сприяють підвищенню соціальної та економічної відповідальності, формуванню інституційних зв'язків та консолідації зусиль у досягненні цілей сталого розвитку.

3. Інституціалізація бізнесу в умовах нестабільності

Обґрунтовано, що інституціалізація бізнесу є комплексним багаторівневим процесом, який реалізується на макро-, мезо- та мікрорівнях економічної системи. На макрорівні цей процес реалізується як удосконалення законодавства та регуляторних механізмів, на мезорівні – через розвиток регіональних кластерів та галузевих асоціацій, на мікрорівні – за допомогою становлення організаційних структур і розвитку контрактних відносин.

Встановлено двоїсту природу інституціалізації: з одного боку, вона здатна підвищувати ефективність виробництва та ринків, знижувати трансакційні витрати, з іншого боку – може посилювати дисбаланс економічної влади між великими корпораціями та дрібними виробниками. Визначено стимулюючі фактори інституціалізації (підтримка міжнародних структур, вплив торговельних партнерів, активізація громад, розвиток освіти та цифровізації), а також бар'єри (слабкість правових інституцій, корупція, недовіра до систем кооперації, домінування великих підприємств).

4. Цифровізація як драйвер розвитку

Обґрунтовано визначальну роль цифрових інституцій у створенні ефективного бізнес-середовища, яке дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до викликів і нарощувати конкурентоспроможність. Систематизовано основні види цифрових інституцій: електронні торговельні платформи, цифрові фінансові інституції, платформи онлайн-освіти, інкубатори та акселератори стартапів, цифрові ринки послуг, аналітичні та маркетингові платформи, цифрові регуляторні сервіси, хмарні сервіси та інфраструктура.

Встановлено, що цифрова трансформація бізнесу забезпечує можливість ефективного аналізу інформаційних потоків для швидкого прийняття управлінських рішень, пропонування персоналізованих послуг для клієнтів та

прогнозування ринкової поведінки. Обґрунтовано, що синергія між українськими ініціативами (платформа «Дія») і кращими практиками Європейського Союзу може значно посилити інституційний розвиток цифрового середовища для бізнесу.

5. Інноваційні рішення для сталого розвитку

Доведено, що орієнтація на цілі сталого розвитку в розробці інноваційних рішень є важливою стратегією для сучасних підприємств, оскільки це забезпечує комплексний підхід до досягнення економічного, соціального та екологічного прогресу. Систематизовано адаптацію 17 цілей сталого розвитку ООН до підприємницької діяльності, що дозволяє компаніям не лише відповідати на сучасні виклики, але й активно сприяти розвитку суспільства та довкілля.

Визначено основні тренди в інноваційних технологіях для сталого розвитку: впровадження Інтернету речей (IoT), використання штучного інтелекту і роботизації, застосування блокчейн-технологій, які формують основу для конкурентоспроможних та екологічно відповідальних підприємств. Встановлено, що в умовах воєнного стану підприємства повинні зосередитися на ефективних методах відновлення економіки через забезпечення життєздатності бізнесу, розробку адаптивних стратегій та впровадження інноваційних рішень.

6. Трансформація бізнес-моделей

Обґрунтовано, що в сучасному динамічному ринковому середовищі здатність підприємств адаптувати свої бізнес-моделі стала вирішальним фактором конкурентоспроможності. Систематизовано характеристики інноваційних бізнес-моделей.

Встановлено, що сучасні бізнес-моделі характеризуються орієнтацією на клієнта (концепція C-Customer замість традиційних 4P), використанням великих даних і аналітики для персоналізації пропозицій, розвитком відкритих інновацій через активну взаємодію з іншими організаціями. Обґрунтовано необхідність застосування механізму мультивекторності розвитку, який передбачає використання підприємствами не однієї, а кількох стратегій забезпечення сталого розвитку одночасно.

7. Практична значущість і перспективи досліджень

Практична значущість дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних засад антикризового управління підприємством, що забезпечить підвищення його конкурентоспроможності та сприятиме формуванню стійкої системи національної економічної безпеки. Розроблені механізми адаптації інституційної системи до флуктуацій можуть бути використані при розробці програм і заходів загальнодержавного, регіонального та місцевого економічного розвитку як основи реалізації стратегії сталості.

Результати дослідження створюють теоретико-методологічне підґрунтя для розробки ефективних інструментів державної підтримки підприємництва, формування спеціалізованих програм страхування ризиків, розвитку інфраструктури ринків, забезпечення доступу до довгострокового кредитування за пільговими умовами. Обґрунтована необхідність створення галузевих інформаційно-аналітичних центрів, які надаватимуть суб'єктам підприємництва актуальну інформацію про ринкову кон'юнктуру, технологічні інновації та кращі практики антикризового управління.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням стану і тенденцій розвитку підприємництва у частині окремих елементів сталості, формуванням стратегічних орієнтирів впровадження принципів сталого розвитку у практику, дослідженням ефективності різних інноваційних бізнес-моделей в умовах економічної невизначеності, розробкою механізмів цифрової трансформації для різних секторів економіки.

Загальний висновок

Проведене дослідження комплексно розкрило багатомірну природу інституційного середовища розвитку інноваційних бізнес-процесів в умовах соціальних викликів. Встановлено, що ефективність функціонування підприємництва в сучасних умовах визначається здатністю інституційної системи забезпечувати адаптивність, інноваційність та сталість розвитку через збалансування економічних, екологічних та соціальних цілей. Новітні прояви невизначеності вимагають не лише реактивних заходів, але й системних

інновацій, спрямованих на створення більш ефективної та стійкої інституційної бази, яка здатна швидко реагувати на виклики та трансформувати їх у можливості для розвитку. Розроблені концептуальні засади, механізми та інструменти можуть стати основою для практичної реалізації стратегії сталого розвитку української економіки на засадах інноваційності, адаптивності та інституційної спроможності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. El-Erian M.A. (2025). Is America Breaking the Global Economy? What an Age of Economic Uncertainty Will Mean for the World. *Foreign Affairs*. <https://www.foreignaffairs.com/united-states/america-breaking-global-economy-uncertainty-world-mohamed-el-erian>
 2. Moore, A. (2017). Measuring Economic Uncertainty and Its Effects. *Economic Record*, 93: 550–575. <https://doi.org/10.1111/1475-4932.12356>
 3. Seeman, C., Akl J. A., & Zouheiri S. E. (2025). Thriving In a Blurred Economy. Oliver Wyman, LLC. Marsh McLennan. <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2025/aug/thriving-in-a-blurred-economy.pdf>
 4. Uygur, M.R., & Peyravi, B. (2025). Business resilience and strategic responses in Ukraine and Lithuania during the Russia-Ukraine conflict: insights from the energy, agriculture, and manufacturing sectors. *Business: Theory and Practice*, 26(1), 62–77. <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22164>
 5. Ewere, S. Obieze, Obinna, O. Okuji, Solomon, A. Ale, Sandra, A. Uzuh, Nnamdi, O. Chukwuto, Johnson, I. Okoh (2025). Managing the Macroeconomic Uncertainties for optimal Performance of the Agricultural Sector. *GVU Journal of Management and Social Sciences*, 10(1), 584–599. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15830004>
 6. Samofatova, V.A., & Samofatov, H.I. (2025). Metodolohichni osnovy doslidzhennia innovatsiino-investytsiinykh stratehichnykh priorytetiv staloho rozvytku ahroprodovolchoi sfery v umovakh nevyznachenosti [Methodological bases of research of innovative and investment strategic priorities of sustainable development of agri-food sphere in conditions of uncertainty]. *Infrastrukturarynku - Market infrastructure*, 84, 45–49. <https://doi.org/10.32782/infrastructure84-8> [in Ukrainian].
-

7. Kotsyuba, O.S. (2021). Novitni teoretychni pidkhody do modeliuvannia nevyznachenosti v upravlinni pidpriemstvom: istorychnyi, kontseptualnyi ta instrumentalnyi aspekty [Latest theoretical approaches to uncertainty modeling in enterprise management: historical, conceptual and instrumental aspects]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of the Economic Development of Ukraine*, 48, 96–113. <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.48.096.113> [in Ukrainian].

8. Halushka, Z.I. (2023). Nevyznachenist yak ekonomichna katehoriia t ayak seredovyshe funktsionuvannia biznesu [Uncertainty as an economic category and as a business functioning environment]. *Ekonomika: realiichasu - Economics: time realities*, 1(65), 26–32. <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.3> [in Ukrainian].

9. Lopatynskyi, Yu. (2023). Faktory konkurentospromozhnosti ahrarnoho pidpriemnytstva v umovakh ekonomichnoi nevyznachenosti ta sotsialnykh vyklykiv [Factors of competitiveness of agricultural entrepreneurship under economic uncertainty and social challenges]. In Yu. Lopatynskyi & O. Zybareva (Eds.), *Ekonomichni ta sotsialni determinant konkurentospromozhnosti pidpriemnytstva: kolektyvna monohrafiia* [Economic and Social Determinants of Entrepreneurial Competitiveness: A Collective Monograph], (pp. 375–405). Chernivtsi: Tekhnodruk. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/12565> [in Ukrainian].

10. Lopaschuk, I.A., Lopaschuk, V.O., & Ikym, A.V. (2025). Umovy nevyznachenosti yak dzhereło ryzykiv u pidpriemnytskii diialnosti [Conditions of uncertainty as a source of risks in entrepreneurial activity]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-03-01> [in Ukrainian].

11. Lopatynskyi, Yu. M. (2004). Instytutsionalna metodolohiia ahrarnykh transformuvan [Institutional methodology of agrarian transformations]. *Ekonomichna teoriia – Economic Theory*, (4), 39–52. https://etet.org.ua/docs/ET_04_4_39_uk.pdf [in Ukrainian].

12. Verbivska, L.V. (2025). Stratehii antysypatyvnoho upravlinnia vyrobnytstvom v umovakh nevyznachenosti [Strategies of anticipatory management of

production under uncertainty]. *Naukovyivisnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriiia Fedkovycha. Seriiia Ekonomika – Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. Economics*, 1, 16–22. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-1-3> [in Ukrainian].

13. Biloskurskyi, R.R., & Kyfyak, V.I. (2013). Optymizatsiini modeli diialnosti ahrarnykh pidpriemstv v umovakh stokhastychnoi nevyznachenosti z urakhuvanniam instytutysiinykh faktoriv [Optimization models of agricultural enterprises activities under stochastic uncertainty considering institutional factors]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriiia Fedkovycha. Seriiia Ekonomika – Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. Economics*, (650–652), 323–329. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_ec_2013_650-652_56 [in Ukrainian].

14. Moure, M., & Jacobsen, J.B. (2025). High bar for change: uncertainty source preferences in the choice of adapting agricultural practices. *Journal of Environmental Economics and Policy*, 14(2), 213–238. <https://doi.org/10.1080/21606544.2025.2479536>

15. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки : монографія [Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с. URL: <https://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/9579>

16. Прокопенко Н. Сталий розвиток аграрного сектора економіки: поняття, сутність, умови реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-115>

17. Дребот О.І., Дем'янюк О.С. Методичний інструментарій та організаційно-економічні механізми забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. *Збалансоване природокористування*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2024.319376>

18. Кифяк В., Дубінський Р. Інституційна система сталого розвитку аграрного сектора: механізм адаптації в умовах флуктуацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 220-227. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-31>

19. Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І. Організаційно-інституційна адаптація аграрного підприємництва до засад європейського зеленого курсу в умовах міжнародної економічної інтеграції. *Бізнес-навігатор*. 2024. Випуск 3 (76). С. 352-360. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60>
20. Зінчук Т.О., Куцмус Н.М. Спільна аграрна політика ЄС на 2023-2027 рр.: амбіції і релевантність цілям сталого розвитку. *Економіка України*. 2023. Том 66. Випуск 11. С. 76-96. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.11.076>
21. Бородіна О., Прокопа І., Шубравська О. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України*. 2025. Том 68. Випуск 1. С. 3-19. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.003>
22. Prokopa I., Rykovska O., Mykhailenko O., Fraier O. The agriculture of Ukraine amidst war and agroecology as a driver of post-war reconstruction. *Studies in Agricultural Economics*. 2024. № 126 (1). С. 90-100. DOI: <https://doi.org/10.7896/j.2863>
23. Кучер, А., Кучер, Л., Пащенко, Ю. Циркулярна економіка в системі сталого розвитку аграрного сектора в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2021, (32). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-24>
24. Рижикова Н.І., Степаненко С.В. Пріоритети сталого розвитку аграрного сектора і сільських територій в умовах інклюзивної економіки. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 01 листопада 2024 р. Харків: ДБТУ, 2024. С. 155-157. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/59614>
25. Бородіна О.М. До питання методології дослідження права людини на продовольство в сталій агропродовольчій системі. *Економіка України*. 2024. 67 (4), 36-56. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.036>
26. Лопатинський Ю.М., Шкабара Т.Л. Складові забезпечення сталого розвитку агроєкосистем. *Економіка АПК*. 2002. № 10. С. 63-68. URL: https://www.academia.edu/attachments/50997820/download_file
-

27. Лопатинський Ю.М. Сталий розвиток аграрного сектора національної економіки у контексті євроінтеграції. *Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка*. 2015. Випуск 730-731. С. 17-20. URL: https://ef.chnu.edu.ua/media/fssn01cv/nv_730-731.pdf
28. The World Bank. Food Security Update. World Bank Solutions to Food Insecurity. Facts and statistics about food in security. 2025. URL: <http://wrlld.bg/5myU50VKLi8>
29. Рєпіна, І., Теплюк, М., & Дзюба, Д. (2024). Вплив ентропійних процесів на глокалізаційний розвиток підприємств в умовах цифровізації. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 229–234. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-30>
30. Dzanku F.M., Tsikata D. Implications of socioeconomic change for agrarian land and labour relations in rural Ghana. *Journal of Rural Studies*. 2022. Vol. 94. P. 385–398.
31. Kinkaid E. Embodied political ecology: Sensing agrarian change in north India. *Geoforum*. 2019. Vol. 107. P. 45–53.
32. Kühling M., Alamsyah Z., Sibhatu K. T. Agrarian change, livelihood dynamics and welfare outcomes: Evidence from plantation crop farmers in Indonesia. *Journal of Environmental Management*. 2022. Vol. 311.
33. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text/>
34. North D. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Vol. 5. No. 1. P. 97–112.
35. Про індекс фінансового стресу. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/fsi>
36. Сільське господарство України 2022 : статистичний збірник, 2023. Київ : Державна служба статистики України, 164 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf
37. Лопатинський Ю., Шпикуляк О., Шеленко Д., Кифяк В., Дюк А. Організаційно-інституційні практики посилення ролі селянських господарств у
-

продовольчому забезпеченні населення в сучасних умовах. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15. № 3-4. С. 3–13. URL: <http://agrarianeconomy.inup.edu.ua/index.php/en/archiveeng/59-english/archive/2022-t-15-3-4-en/444-1>

38. Кифяк В.І. Інституційний механізм налагодження суб'єктної взаємодії аграрного сектора. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 12. С. 19–22.

39. Євтушенко Н.М., Стеценко Д.І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 211-216.

40. Kyfyak V., Kindzerskyi V., Todoriuk S., Klevchik L., Luste O. The role of economics and management in the development of sustainable business models of agricultural enterprises. *Scientific Horizons*. 2024. Vol. 27. No. 6. P. 152–162.

41. The global standards for sustainability impacts. *GRI*. URL: <https://www.globalreporting.org/standards>

42. Величко К., Тимохова Г., Євтушенко Г. Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах "Суспільства 5.0". *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50.

43. Кифяк В.І., Олійник О.Б., Журавель А.С. Цифрові моделі управління фінансовими потоками на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024.
