

Томах Володимир Юрійович,  
науковий співробітник Інституту тваринництва  
НААН України

Tomakh Volodymyr, Research Fellow at the Livestock  
Farming Institute of the National Academy of Agrarian Sciences  
of Ukraine, <https://orcid.org/0009-0006-5449-014X>

**ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ВАЖЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ  
FINANCIAL AND ECONOMIC LEVERS TO OPTIMIZE COSTS ASSOCIATED WITH THE USE OF LAND RESOURCES**

Томах В. Ю. Фінансово-економічні важелі оптимізації  
витрат на використання. *Український журнал  
прикладної економіки та техніки.*  
2025. Том 10. № 1. С. 404 – 407.

Tomakh V. Financial and economic levers to optimize  
costs associated with the use of land resources. *Ukrainian  
Journal of Applied Economics and Technology.*  
2025. Volume 10. № 1, pp. 404 – 407.

*У статті аналізується сучасний стан та трансформація системи управління земельними ресурсами України в умовах воєнного стану та активізації другого етапу земельної реформи. Досліджується перехід землі з категорії територіального ресурсу до статусу стратегічного фінансового активу, вартість якого визначається інвестиційною привабливістю та якістю екологічного менеджменту. Метою статті є комплексне обґрунтування та систематизація фінансово-економічних важелів оптимізації витрат на землекористування, зокрема через механізми орендних відносин, податкового планування та використання міжнародних інвестиційних інструментів для відновлення родючості ґрунтів станом на кінець 2024 року.*

*У ході дослідження використано методи статистичного та порівняльного аналізу для оцінки динаміки цін на ринку сільськогосподарських земель (із виокремленням частки юридичних осіб), а також економіко-математичне моделювання для розрахунку мінімального податкового зобов'язання (МПЗ) та оцінки фіскального навантаження на агровиробників. Теоретичною базою стали концепції «зеленої» модернізації та стандарти EU Green Deal. Визначено три ключові вектори оптимізації витрат: адаптивне управління орендою в умовах зростання цін на 20,2% за рік; прецизійне податкове планування в межах четвертої групи єдиного податку; та деризикуння інвестицій через інструменти Ukraine Investment Framework (UIF). Особливу увагу приділено механізму Blended Finance (змішаного фінансування) та гарантіям ЄС обсягом 9,3 млрд євро, що дозволяють залучити кредитні ресурси для рекультивативної та розмінування угідь. Доведено, що цифровізація через «електронну паспортизацію» та впровадження технологій Agriculture 4.0 є обов'язковою умовою для отримання доступу до пільгового капіталу в межах програми Ukraine Facility. Зроблено висновок, що ефективність землекористування у 2025–2026 роках залежатиме від здатності агробізнесу трансформувати центри витрат у стратегічні активи через інвестиції в «здоров'я» ґрунту. Перспективи подальших розвідок пов'язані з інтеграцією українських господарств у європейський ринок вуглецевих сертифікатів (Carbon Farming), що дозволить монетизувати екологічну сталість виробництва.*

**Ключові слова:** земельні ресурси, орендні відносини, мінімальне податкове зобов'язання, Ukraine Investment Framework, відновлення родючості ґрунтів, Agriculture 4.0, капіталізація землі, єдиний податок 4 групи, Ukraine Facility, інвестиційна привабливість.

*The article analyzes the current state and transformation of Ukraine's land resource management system amidst martial law and the activation of the second stage of land reform. It explores the transition of land from a territorial resource to a strategic financial asset, the value of which is determined by investment attractiveness and the quality of environmental management. The aim of the article is a comprehensive substantiation and systematization of financial and economic levers for optimizing land-use costs, specifically through the mechanisms of lease relations, tax planning, and the utilization of international investment instruments for soil fertility restoration as of the end of 2024. The study employs statistical and comparative analysis methods to evaluate price dynamics in the agricultural land market (highlighting the share of legal entities), as well as economic-mathematical modeling to calculate the Minimum Tax Liability (MTL) and assess the fiscal burden on agricultural producers. The theoretical framework is based on "green" modernization concepts and EU Green Deal standards. Three key vectors of cost optimization are identified: adaptive lease management amidst a 20.2% annual price increase; precision tax planning within the fourth group of the single tax; and investment de-risking through the Ukraine Investment Framework (UIF) instruments. Attention is paid to the Blended Finance mechanism and EU guarantees amounting to €9.3 billion, which facilitate the attraction of credit resources for land reclamation and demining. It is proved that digitalization through "electronic certification" and the implementation of Agriculture 4.0 technologies is a prerequisite for accessing concessional capital under the Ukraine Facility program. It is concluded that land-use efficiency in 2025–2026 will depend on the agribusinesses' ability to transform cost centers into strategic assets through investments in soil health. Prospects for further research are linked to the integration of Ukrainian farms into the European carbon credit market (Carbon Farming), which will allow for the monetization of environmental production sustainability.*

**Keywords:** land resources, lease relations, Minimum Tax Liability (MTL), Ukraine Investment Framework (UIF), soil fertility restoration, Agriculture 4.0, land capitalization, single tax group 4, Ukraine Facility, investment attractiveness.

### Вступ

Стан земельних ресурсів України наприкінці 2024 року визначається складним переплетенням геополітичних викликів, радикальних реформ у сфері власності та гострої необхідності впровадження новітніх фінансово-економічних інструментів управління. Відкриття другого етапу земельної реформи з 1 січня 2024 року, що надало юридичним особам право на придбання сільськогосподарських угідь, стало каталізатором структурних трансформацій в аграрному секторі. У цей період земля перестала розглядатися лише як територіальна основа для виробництва, перетворюючись на повноцінний фінансовий актив, вартість та ефективність якого безпосередньо залежать від якості управління витратами та інвестиційної привабливості.

Оптимізація витрат на використання земельних ресурсів в умовах воєнного стану та економічної нестабільності потребує від суб'єктів господарювання застосування комплексного підходу. Це включає не лише мінімізацію прямих витратків, а й стратегічне маневрування в межах чинного законодавства щодо оренди, податкового планування та залучення капіталу для відновлення екологічного потенціалу ґрунтів. Ключовим завданням стає пошук балансу між короткостроковою фінансовою стійкістю та довгостроковою капіталізацією земельного банку через відтворення його родючості.

Сучасна архітектура економіки землекористування базується на трьох фундаментальних важелях: гнучких орендних відносинах, адаптованих до ринкової динаміки та змін нормативної оцінки; податковій оптимізації, центрованої навколо четвертої групи єдиного податку та мінімального податкового зобов'язання (МПЗ); а також на інвестиційних механізмах деризикуння, що пропонуються міжнародними фінансовими інституціями. Розуміння цих механізмів дозволяє агровиробникам не лише знизити податковий та орендний тиск, а й сформувати ресурсну базу для переходу до сталого землеробства. Проблема фінансово-економічного регулювання земельних відносин та збереження ґрунтових ресурсів займає центральне місце у працях провідних

© Томах Володимир Юрійович, 2025

українських та зарубіжних дослідників. Фундаментальний внесок у розробку наукових засад відтворення родючості ґрунтів України зробили такі вчені, як С. А. Балюк, В. В. Медведєв, М. М. Мірошниченко, Є. В. Скрильник, Д. О. Тимченко, А. І. Фатєєв, А. О. Христенко та Ю. Л. Цапко. Їхні дослідження, зокрема в Українському географічному журналі, акцентують увагу на екологічному стані ґрунтового покриву та розробці стратегічних напрямів його охорони, що є базисом для будь-якої економічної оцінки землі.

Економічні аспекти функціонування ринку землі та динаміка орендних відносин у 2024 році детально аналізуються фахівцями Київської школи економіки (KSE Agrocenter). Зокрема, праці Н. Нейтер та О. Ходаківської забезпечують фактологічну базу щодо середньозважених цін, активності юридичних осіб та розвитку іпотечного кредитування під заставу землі. Дослідження Я. М. Гадзала (2024) присвячені проблемам раціонального використання земельних ресурсів в умовах сучасних викликів, що доповнює аналітику ринку теоретичним обґрунтуванням.

Зарубіжні дослідники, такі як Burnett, Szmurlo та Callahan (2024), у своїх публікаціях для USDA Economic Research Service, досліджують взаємозв'язок між формами володіння землею (власність чи оренда) та готовністю фермерів впроваджувати природоохоронні практики. Питання інтеграції екологічних стандартів у структуру орендних угод та реорганізації орендованих площ для сталого розвитку висвітлюються у роботах, опублікованих у журналі Sustainability (2024), де аналізуються досвід України та Німеччини.

Питання податкового планування та впровадження мінімального податкового зобов'язання знаходяться у фокусі уваги фахівців, що працюють із нормами Податкового кодексу України. Роз'яснення ДПС та аналітика профільних ресурсів дозволяють систематизувати підходи до розрахунку МПЗ та оптимізації сплати єдиного податку 4 групи. Внесок науковців, таких як А.В. Кучер (2024), полягає в економічній оцінці шкоди, завданої ґрунтам унаслідок збройної агресії, та розробці заходів для прискореного відновлення їхньої родючості.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є системне дослідження та обґрунтування фінансово-економічних важелів, що сприяють оптимізації витрат на використання земельних ресурсів у сучасних умовах України. Дослідження спрямоване на розкриття механізмів ефективного управління орендними відносинами, розробку стратегій податкового планування в межах четвертої групи єдиного податку та МПЗ, а також аналіз інструментів інвестування у відновлення якісних характеристик ґрунтів станом на кінець 2024 року.

### Виклад основного матеріалу дослідження

У 2024 році ринок земель сільськогосподарського призначення в Україні перейшов до якісно нової стадії розвитку. Надання права юридичним особам набувати у власність до 10 000 га землі докорінно змінило структуру попиту. Станом на жовтень 2024 року обсяг ринку сягнув рекордних показників – 14,6 тис. угод купівлі-продажу щодо площі понад 31 тис. га.

Середньозважена ціна гектара землі протягом 2024 року демонструвала стійке зростання. Якщо у грудні 2023 року ціна становила близько 37,1 тис. грн/га, то у третьому кварталі 2024 року вона зросла до 45,4 тис. грн/га, що становить приріст у 20,2%.<sup>3</sup> Це зростання вартості активу вимагає від орендарів перегляду стратегій управління земельним банком, оскільки орендна плата часто прив'язана до відсотка від нормативної грошової оцінки (НГО).

Оптимізація орендних витрат сьогодні неможлива без врахування судової практики та змін у НГО. Велика Палата Верховного Суду підтвердила, що зміна НГО є законною підставою для перегляду розміру орендної плати. Для агропідприємства це означає необхідність моніторингу технічної документації. У випадках розроблення нової документації з НГО розмір орендної плати може збільшуватися суттєво, що потребує резервування фінансових ресурсів.

Важливим інструментом оптимізації є участь в електронних аукціонах Prozorro. Продажі для оренди земель комунальної власності. Хоча ціна оренди на аукціонах часто перевищує середньоринкову (у квітні 2024 року вона досягла 10,8 тис. грн/га), це забезпечує прозорість відносин. Крім того, науковці пропонують використовувати механізми "реорганізації оренди" для усунення фрагментації полів, що дозволяє знизити витрати на логістику та обробіток.

Податкова система пропонує аграріям інструменти оптимізації фіскального навантаження, серед яких ключовим є єдиний податок 4 групи. База цього податку розраховується від НГО землі. Для збереження права на 4 групу підприємство повинно забезпечити частку сільськогосподарського товаровиробництва на рівні не менше 75% доходу за попередній рік.

Одним із найважливіших важелів планування у 2024 році стало управління Мінімальним податковим зобов'язанням (МПЗ). МПЗ встановлює мінімальний поріг податкових надходжень з кожного гектара землі. Для розрахунку МПЗ використовується формула:

$$MPZ = NGO_d \times K \times M / 12$$

де:  $NGO_d$  – нормативна грошова оцінка ділянки з урахуванням коефіцієнта індексації;  $K$  – коефіцієнт, який у 2024 році становить 0,05 (для 2022-2023 років застосовувався 0,04);  $M$  – кількість календарних місяців володіння або користування ділянкою.

Оптимізація досягається тоді, коли сума сплачених протягом року податків повністю покриває МПЗ, що позбавляє підприємство необхідності додаткових донорахувань. Важливо враховувати індексацію НГО: у 2024 році коефіцієнт індексації для сільгоспземель становив 1,12. Платники на декупованих територіях можуть користуватися пільгами щодо нарахування МПЗ за певні періоди.

Водночас ефективна мінімізація податкового навантаження та оптимізація орендних виплат є лише частиною стратегії збереження

**Таблиця 1. Показники капіталізації земельних ресурсів України в умовах другого етапу земельної реформи**

| Період року      | Середньо-зважена ціна землі (тис. грн/га) | Частка юридичних осіб на ринку (%) |
|------------------|---|------------------------------------|
| IV квартал 2023  | 37,8                                      | -                                  |
| I квартал 2024   | 42,2                                      | 14,5                               |
| II квартал 2024  | 43,6                                      | 21,3                               |
| III квартал 2024 | 45,4                                      | 25,4                               |

**Таблиця 2. Диференціація ставок єдиного податку четвертої групи за категоріями земельних угідь**

| Категорія земель для ЄП 4 групи              | Ставка податку (% від НГО) у 2024 р. |
|--|--------------------------------------|
| Рілля, сіножаті і пасовища (загальна ставка) | 0,95                                 |
| Рілля в гірських зонах та на Поліссі         | 0,57                                 |
| Багаторічні насадження (загальна ставка)     | 0,57                                 |
| Землі водного фонду                          | 2,43                                 |
| Сільгоспугіддя закритого ґрунту              | 6,33                                 |

прибутковості. Для забезпечення довгострокової капіталізації земельного банку агропідприємства мають трансформувати підхід до землі з об'єкта експлуатації на об'єкт цільового інвестування. У цьому контексті ключового значення набуває пошук зовнішніх ресурсів для масштабної рекультивції, де головним інструментом підтримки виступають міжнародні фінансові програми.

Відновлення родючості ґрунтів потребує значних вкладень. Основним фінансовим важелем у цій сфері на період 2024–2027 років стає Ukraine Investment Framework (UIF) — інвестиційна складова програми Ukraine Facility від ЄС обсягом 50 млрд євро. З цієї суми близько 9,3 млрд євро спрямовано на UIF у вигляді гарантій та змішаного фінансування.

Механізми UIF дозволяють вирішити проблему доступу до фінансування через:

- зниження вимог до застави: гарантії покривають частину кредитних ризиків, що полегшує доступ до капіталу для аграріїв;
- змішане фінансування (Blended Finance): поєднання кредитів із грантовою складовою, що важливо для довгострокових проєктів меліорації;
- секторальну підтримку: пріоритетними напрямками визначено сільське господарство та агропереробку;
- цільову підтримку «зеленої» модернізації: фінансування надається переважно для впровадження технологій точного землеробства та регенеративного агровиробництва, що відповідає вимогам EU Green Deal;
- технічну допомогу (Capacity Building): грантова частина UIF покриває витрати на розробку цифрових двійників полів та проведення комплексного агрохімічного аудиту, що є передумовою для отримання інвестиційних траншів.

Особливістю архітектури UIF у 2024 році став фокус на швидкому відновленні критичної інфраструктури та мобілізації приватного капіталу через механізми розподілу ризиків. Використання інструменту першочергового покриття збитків (*First-loss piece*) дозволило міжнародним фінансовим інституціям (EIB, EBRD) активніше залучати українські комерційні банки до фінансування проєктів рекультивції та гуманітарного розмінування, попри високі воєнні ризики. Окрім прямої фінансової підтримки, UIF у 2024 році виступив каталізатором приведення українських агроекологічних практик у відповідність до стандартів *EU Green Deal*. Це створило передумови для майбутньої інтеграції аграріїв у європейський ринок вуглецевих сертифікатів (*Carbon Farming*), перетворюючи відновлення родючості ґрунтів на стратегічний актив, що підлягає пільговому кредитуванню в межах виконання "Плану України".

На національному рівні у 2024 році діяли програми прямої підтримки. Сільгоспвиробники на меліорованих землях отримали близько 40 млн грн дотацій.<sup>4</sup> Максимальний розмір підтримки становить до 26,5 тис. грн на 1 гектар угідь, де проведено роботи з будівництва чи реконструкції зрошувальних систем. Також діє програма "Доступні кредити 5-7-9%", яка у 2024 році продовжувала фінансувати інвестиційні проєкти та обігові кошти аграріїв.

Інвестиції у відтворення родючості ґрунтів мають чітке фінансове обґрунтування. Дослідження USDA та міжнародних інституцій (2024) підтверджують, що перехід до сталих практик (*no-till*, покритві культури) дозволяє економити кошти за рахунок скорочення витрат на паливо та добрива.

Таким чином, UIF виступає не просто джерелом капіталу, а каталізатором переходу агросектору на модель *Agriculture 4.0*. Завдяки поєднанню інструментів покриття воєнних ризиків та пільгового змішаного фінансування, програма закладає фундамент для довгострокової стійкості земельного фонду, роблячи процес відновлення родючості інвестиційно привабливим для міжнародних стейкхолдерів

Основні економічні вигоди включають зниження волатильності врожайності: здорові ґрунти краще утримують вологу, що зменшує втрати від посух, оптимізацію витрат на добрива: покращення природного кругообігу поживних речовин дозволяє зменшити обсяги внесення мінеральних добрив, збереження капітальної вартості: запобігання ерозії підтримує ринкову вартість землі як активу.

Впровадження точного землеробства стає додатковим важелем оптимізації, дозволяючи підвищити рентабельність через точне внесення ресурсів та зниження виробничих витрат.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Аналіз фінансово-економічних важелів управління земельними ресурсами наприкінці 2024 року свідчить про зміщення акцентів від простої оренди до стратегічного управління капіталізацією. Оптимізація витрат базується на трьох опорах:

- адаптивне управління орендою, що враховує динамічне зростання ринкових цін (понад 45 тис. грн/га) та зміни в нормативній оцінці.
- прецизійне податкове планування, де розрахунок МПЗ із коефіцієнтом 0,05 та індексацією 1,12 є критичним для мінімізації зайвих виплат.
- використання міжнародних та державних інвестиційних інструментів (UIF, гранти на меліорацію), що дозволяють фінансувати відновлення родючості ґрунтів як запоруку довгострокової конкурентоспроможності.

Інтеграція цих важелів дозволяє агробізнесу не лише адаптуватися до умов воєнного стану, а й забезпечити сталий розвиток у контексті європейської інтеграції України.

### Література

1. Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.035155>.
2. Калиніченко Ю. В. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 4 (29). С. 106–115.
3. Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>.
4. Ольхова І. О., Сазонова С. В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45–49.
5. Коваленко М. В., Вовк І. М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2019. № 18. С. 4–10.
6. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 121–125.
7. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/82.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/82.pdf).
8. Сокиринська І. Г., Хохлова О. В. Аспекти стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2011. № 4. С. 165–168.

9. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. №4 (36). С. 198–209.
10. Клімова О. І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2008. № 11. С. 56–59.
11. Сазонова С. В. Управління стратегічним розвитком телекомунікаційних підприємств у сучасних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 195–201.
12. Сапельнікова Н. Л., Вознюк М. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Менеджер*. 2016. Випуск 3 (72). С. 90–101.
13. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: ХДЕУ, 2002. 364 с.
14. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
15. Гавловська Н., Закусило В., Рудніченко Є., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №3. С. 75–81.
16. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Омелянчук С. А., Лісовський І. В., Ядуха С. Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №3. С. 130–134.
17. Gamble J. *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage ISE*. N.Y.: McGraw-Hill Education, 2023. 480 p.
18. Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. N.Y.: Free Press, 2005. 416 p.
19. Volberda H. W. et al. *Strategic Management: From Confrontation to Transformation*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2024. 680 p.
20. Aaker D. A., Moorman C. *Strategic Market Management*. 12th Edition. London: Wiley, 2023. 480 p.
21. Pearce J., Robinson R. *Strategic Management*. 12th ed. Chicago: McGraw-Hill/Irwin, 2010. 512 p.

## References

1. Fediunin, S. A., Plevako, N. O., & Filonenko, M. Yu. (2020). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva [Strategic enterprise development management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3, pp. 15–20. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.035155>.
2. Kalinichenko, Yu. V. (2010). Stratehichni rozvytok pidpriemstva: teoretychni ta praktychni aspekty [Strategic enterprise development: theoretical and practical aspects]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 4 (29), pp. 106–115.
3. Demchenko, D. M., & Piitukhova, O. M. (2017). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva [Strategic enterprise development management]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>
4. Olkhova, I. O., & Sazonova, S. V. (2020). Osoblyvosti upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva [Features of strategic enterprise development management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3, pp. 45–49.
5. Kovalenko, M. V., & Vovk, I. M. (2019). Formuvannya orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva [Formation of organizational and economic mechanism of strategic enterprise development management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 18, pp. 4–10.
6. Martynenko, M. O. (2019). Sutnist stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [The essence of strategic enterprise development]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2 (28), pp. 121–125.
7. Palamarenko, Ya. V. (2020). Suchasni pidkhody do otsiniuvannya rivnia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Modern approaches to assessing the level of strategic enterprise development]. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/82.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/82.pdf).
8. Sokyrynska, I. H., & Khokhlova, O. V. (2011). Aspekty stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Aspects of strategic enterprise development]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, no. 4, pp. 165–168.
9. Hladkova, A. O. (2019). Stratehichni rozvytok pidpriemstva v umovakh hlobalnoi konkurentsii [Strategic enterprise development in the context of global competition]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4 (36), pp. 198–209.
10. Klimova, O. I. (2008). Metodyky provedennia analizu stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Methods for analyzing strategic enterprise development]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11, pp. 56–59.
11. Sazonova, S. V. (2017). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom telekomunikatsiinykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Strategic development management of telecommunication enterprises in modern conditions]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 4, pp. 195–201.
12. Sapelnikova, N. L., & Vozniuk, M. P. (2016). Teoretychni osnovy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Theoretical foundations of strategic enterprise development management]. *Menedzher*, issue 3 (72), pp. 90–101.
13. Trydid, O. M. (2002). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpriemstva: monohrafiia* [Organizational and economic mechanism of strategic enterprise development: monograph]. Kharkiv: KhDEU. 364 p.
14. Dovhan, L. Ye., Karakai, Yu. V., & Artemenko, L. P. (2009). *Stratehichne upravlinnia: navchalnyi posibnyk* [Strategic management: textbook]. Kyiv: Tsentr uchebovoi literatury. 440 p.
15. Havlovska, N., Zakusylo, V., Rudnichenko, Ye., & Bretsko, N. (2023). Suchasni pidkhody do upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Modern approaches to enterprise development management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 3, pp. 75–81.
16. Rudnichenko, Ye. M., Havlovska, N. I., Omelianchuk, S. A., Lisovskiy, I. V., & Yadukha, S. Y. (2020). Osoblyvosti i zmist rozvytku orhanizatsii z pozytsii priyniatia efektyvnykh upravlinskykh rishen [Features and content of organization development from the perspective of effective managerial decision-making]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 3, pp. 130–134.
17. Gamble, J. (2023). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage ISE*. New York: McGraw-Hill Education. 480 p.
18. Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press. 416 p.
19. Volberda, H. W., et al. (2024). *Strategic Management: From Confrontation to Transformation*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 680 p.
20. Aaker, D. A., & Moorman, C. (2023). *Strategic Market Management* (12th ed.). London: Wiley. 480 p.
21. Pearce, J., & Robinson, R. (2010). *Strategic Management* (12th ed.). Chicago: McGraw-Hill/Irwin. 512 p.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.