

8. Petrashevs'ka, A.D., Kolontaj, S.M., Romaniuk, V.K. (2024). «Methods for assessing the level of investment attractiveness of an enterprise in the post-war period». *Ekonomichnyj prostir*. 2024. № 191. pp. 345-347. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_191_59.
9. Zaiats', O.I., Steblak, D.M., Pachkal, K.Ye. (2023). «Investment attractiveness of an enterprise in international business». *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. Issue 49. pp. 41-44. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2023_49_9.
10. Rybina, L.O., Heienko, M.M. (2021). «Factors of the internal environment of the formation of investment attractiveness of enterprises of the agricultural sector of Sumy region». *Infrastruktura rynku*. Issue 57. pp. 119-124. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_57_20.
11. Najdovs'ka, A.O., Andriienko, Ya.A. (2023). «Systematization of methods for analyzing the investment attractiveness of an enterprise». *Molodyj vchenyj*. № 6. pp. 84-88. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2023_6_19.
12. Kots', O.O., Skip, R.A. (2023). «Research on the essence and dynamics of the investment attractiveness of Ukrainian enterprises». *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka"*. № 4(2). pp. 30-35. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjue_2023_4\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjue_2023_4(2)_6).
13. Amelina, N.K. (2020). «Risks and prospects of investing in car service enterprises». *SWorldJournal*. Issue 6. pp. 113-116.
14. Ihnatiuk, R.M., Ryzhyj, O.P., Pakharenyk, V.L. (2022). «Research on changes in the infrastructure of the automotive industry of the EU and Ukraine in accordance with new challenges». *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya*. Issue 3. pp. 41-48. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuygp_tekhn_2022_3_7.
15. Andronik, O.L., Kryvoruchko, D.M. (2022). «Management in the context of rapid innovations and external factors in the automotive industry». *Visnyk Kherson's'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*. № 4. pp. 119-126. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdntu_2022_4_18.
16. Vetsepura, N.V., Smahlo, N.V. (2021). «Increasing the investment attractiveness of an enterprise from the perspective of a strategic context». *Derzhava ta rehiony*. № 1. pp. 57-64. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_1_11.
17. Pavlova, H.Ye., Atamas, O.P., Marukhmich, Ye.V. (2023). «Investment attractiveness of enterprises in the context of their economic security». *Biznes Inform*. № 10. pp. 112-117. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_10_15.

Abstract.

Pavlova O., Pavlov K., Suriak A., Shabala O., Petrovsky A. Forming the investment attractiveness of automotive industry enterprises in conditions of uncertainty and risk.

The article examines the theoretical and methodological principles for assessing the investment attractiveness of enterprises in the automotive industry amid growing uncertainty and risk. Attention is focused on the need to rethink approaches to managing investment potential, given the industry's exposure to technological change, market demand volatility, and socioeconomic factors. The purpose of the article is to substantiate and develop conceptual approaches to forming the investment attractiveness of automotive industry enterprises in conditions of uncertainty and risk, based on a combination of strategic stability, technological modernization, and adaptive management decisions. The methodological basis of the study is the systemic, structural-functional, and risk-oriented approaches, which enable a comprehensive assessment of the process of forming investment attractiveness in the automotive industry. The work uses methods of analysis and synthesis of scientific sources, generalization of investment potential management practices, and elements of comparative analysis to identify the specifics of the impact of uncertainty and risk on investment decisions. The result of the study is a proposed concept for increasing the investment attractiveness of enterprises in the automotive sector, which considers both technical and technological factors (electrification, autonomous systems, digitalization, artificial intelligence, innovative materials) and organizational and managerial aspects (financial stability, effective management, international partnership, compliance with environmental standards). The feasibility of a comprehensive strategic approach to managing investment attractiveness as the basis for sustainable development of enterprises in the automotive industry in conditions of uncertainty, high competition, and increased regulatory requirements is substantiated.

Keywords: investment attractiveness, automotive industry, risks, uncertainty, strategic directions, innovations, sustainable development.

Стаття надійшла до редакції 05.09.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Павлова О. М., Павлов К. В., Сур'як А. В., Шабала О. П., Петровський А. В. Формування інвестиційної привабливості підприємств автомобілебудівної галузі в умовах невизначеності та ризику. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 5. С. 117-122.

Pavlova O., Pavlov K., Suriak A., Shabala O., Petrovsky A. Forming the investment attractiveness of automotive industry enterprises in conditions of uncertainty and risk. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 5, pp. 117-122.

УДК 338.432:332.3:004.9(477); JEL classification: Q15, Q24, M21, O33

<https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-28>

ЛАХМАТОВА Ольга Валеріївна, начальник Управління сертифікації Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру, <https://orcid.org/0009-0005-8366-0382>

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Ляхматова О. В. Удосконалення систем управління земельними ресурсами в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.

У статті досліджено процеси трансформації та вдосконалення систем управління земельними ресурсами суб'єктів агробізнесу в умовах 2025 року. Обґрунтовано, що запуск другого етапу земельної реформи та виклики воєнного стану змінили парадигму земельного менеджменту – від технічного супроводу оренди до стратегічного управління природним капіталом. Проаналізовано динаміку цін на землю в розрізі регіонів України та виявлено вплив нормативної грошової оцінки на ринкове ціноутворення. Особливу увагу приділено цифровізації земельного банку через впровадження ГІС-технологій та систем автоматизованого аудиту (Feodal.online), що дозволяє мінімізувати юридичні ризики «шахматки» та оптимізувати консолідацію угідь. Запропоновано авторську математичну модель стратегічного менеджменту S_{land} , яка враховує співвідношення власної та орендованої землі, рівень цифровізації, екологічний стан ґрунтів та специфічні воєнні ризики (мінування, фізичне руйнування). Розглянуто вектори адаптації українського агробізнесу до вимог Європейського зеленого курсу (EU Green Deal), зокрема через стратегію "Farm to Fork". Визначено роль нових фінансових інструментів, таких як електронні аграрні нотси, у забезпеченні ліквідності підприємств. Зроблено висновок про необхідність переходу до регенеративного землеробства як умови успішної євроінтеграції та сталого розвитку галузі.

Ключові слова: управління земельними ресурсами, агробізнес, ринок землі, цифровізація, ГІС-моніторинг, воєнні ризики, капіталізація, сталий розвиток, EU Green Deal.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Станом на 2025 рік аграрний сектор України перебуває у точці найвищої історичної напруги, де фундаментальні виклики воєнного стану переплітаються з безпрецедентними можливостями інституційної трансформації. Управління земельними ресурсами в системі менеджменту агробізнесу перестало бути виключно технічною функцією юридичного супроводу оренди, перетворившись на центральну стратегічну компетенцію, що визначає виживання та конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку. Запуск другого етапу земельної реформи з 1 січня 2024 року, який дозволив юридичним особам набувати право власності на площі до 10 тисяч гектарів, докорінно змінив ландшафт

земельних відносин, стимулюючи перехід від екстенсивного накопичення земельного банку до інтенсивного управління його капіталізацією.

Сучасна парадигма управління земельними ресурсами у 2025 році базується на інтеграції трьох ключових векторів: цифровізації (Digitalization), екологічної стійкості (Sustainability) та фінансової інклюзивності. Земля в менеджменті суб'єктів агробізнесу тепер розглядається не просто як територіальний базис, а як динамічний природний капітал, що вимагає постійного моніторингу, інвестицій у відновлення родючості та прозорості звітності згідно з вимогами Європейського зеленого курсу (EU Green Deal). В умовах триваючої збройної агресії особливої ваги набувають механізми адаптивного управління,

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА» № 5 / 2025

Всеукраїнський науковий журнал

що включають демінування, рекультивуацію пошкоджених земель та оперативну фіксацію збитків для подальшого відшкодування.

Удосконалення систем управління земельними ресурсами вимагає від агроменеджерів 2025 року володіння інструментами точного землеробства, геоінформаційними системами та новими фінансовими інструментами, такими як електронні аграрні ноти. Ця стаття присвячена аналізу механізмів вдосконалення цих систем, враховуючи актуальні зміни в законодавстві, динаміку ринкових цін та стратегічні пріоритети євроінтеграції України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження систем управління земельними ресурсами має тривалу історію, проте у період 2018–2024 років наукова думка зазнала суттєвої еволюції, зумовленої зміною законодавчого поля та технологічним проривом у агротехнологіях. Фундаментальні аспекти організаційно-економічного забезпечення земельного менеджменту висвітлені у працях А. Я. Сохничка [1], який обґрунтував необхідність комплексного підходу до організації території сільськогосподарських підприємств. Його внесок полягає у розробці методології поєднання природно-кліматичних факторів з економічними цілями господарювання, що заклало основу для сучасного зонування угідь.

Питання методологічного забезпечення економічного та екологічного управління землями аграрних підприємств були поглиблені у дослідженнях В. В. Горлачука [2]. Автор запропонував системний підхід до оцінки ефективності землекористування, акцентуючи увагу на збалансованості між отриманням прибутку та збереженням екологічного потенціалу територій. Розвиток ринкових інструментів управління та характеристики економічних методів, що базуються на вимогах економічних законів у сфері власності, детально дослідив А. М. Третяк [3]. Його праці стали теоретичним підґрунтям для розуміння механізмів функціонування вільного ринку землі в Україні.

Гнучкість економічних методів управління та їхня здатність швидше реагувати на суспільні виклики порівняно з адміністративними важелями була доведена у роботах А. Мартина [4]. Це твердження знайшло своє практичне підтвердження у 2023–2024 роках, коли ринкові механізми ціноутворення стали основним драйвером розвитку галузі. Екологічно безпечне використання агроландшафтів та запобігання деградації ґрунтів є фокусом досліджень Д. С. Добряка [5], чії рекомендації щодо рекультивації та охорони земель залишаються актуальними для відновлення територій, що постраждали від воєнних дій.

У міжнародному науковому просторі акцент змістився на інтегровані системи сталого управління. Hossain et al. [6] досліджують зв'язок між практиками управління землею та довгостроковою життєздатністю агровиробництва, наголошуючи на важливості водного менеджменту та збереження ґрунтової структури. Biriuk et al. [7] та Alemu et al. [8] аналізують вплив сталого землекористування на резистентність агробізнесу до кліматичних змін, що корелює з українськими реаліями адаптації до посух.

Цифрова трансформація земельного менеджменту аналізується у працях Zhong Min [9], де на прикладі великих масивів даних доведено вплив ефективності управління землею на "зелену" продуктивність. Питання управління ґрунтом як стратегічним природним капіталом у менеджменті компаній піднімаються у роботах І. Вініченко [10], де ґрунт розглядається не як витратний ресурс, а як актив, що потребує інвестиційного підходу. Таким чином, наявна наукова база створює ґрунтову платформу для вдосконалення систем управління в умовах 2025 року.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цього дослідження є наукове

обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення систем управління земельними ресурсами в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу в умовах 2025 року. Дослідження спрямоване на розв'язання завдань щодо інтеграції цифрових інструментів моніторингу якісного стану ґрунтів, оптимізації фінансових механізмів формування земельного банку та адаптації стратегій управління до вимог Європейського зеленого курсу і викликів воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління земельними ресурсами аграрного підприємства є багатокомпонентним процесом, що включає стратегічне планування, організацію використання, облік, контроль та охорону земель. Станом на середину 2022 року цей процес зазнав докорінних змін у зв'язку із запуском ринку земель сільськогосподарського призначення. До 1 липня 2021 року менеджмент більшості суб'єктів агробізнесу фокусувався виключно на орендних відносинах, що часто призводило до споживацького ставлення до землі через відсутність права власності та короткостроковості горизонтів планування.

З відкриттям ринку земля трансформувалася у повноцінний фінансовий актив. Це вимагає від менеджменту переходу до моделі капіталізації, де вартість земельного банку безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість та кредитний рейтинг підприємства. У системі управління тепер виділяються три основні групи факторів, що визначають її ефективність:

- організаційно-економічні: структура земельного банку (співвідношення власної та орендованої землі), рівень орендної плати, податкове навантаження;
- технологічні: використання систем точного землеробства, ГІС-моніторингу, засобів автоматизації аудиту;
- природно-екологічні: якість ґрунтового покриву, рельєф, рівень деградації та забруднення.

Статистика першого року функціонування ринку (липень 2021 – червень 2022) демонструє, що попри війну, ринок залишився дієвим. Загальна площа земель, що перебувають в економічному обігу, досягла 1 млн гектарів. Проте аналіз показує, що ціноутворення часто є штучним і орієнтується на нормативну грошову оцінку (НГО), а не на ринковий попит і ринкову пропозицію.

У таблиці 1 наведено порівняльний аналіз вартості ріллі в найбільш репрезентативних регіонах України, що дозволяє виявити розрив між фіскальною оцінкою та капіталізацією земель у системі менеджменту агробізнесу.

Таблиця 1

Моніторинг ціноутворення на ринку земель сільськогосподарського призначення

Регіон	Середня НГО 1 га ріллі, грн, 2019-2021	Середня ціна продажу, грн, червень 2022
Черкаська область	33 646	~38 500 – 40 000
Полтавська область	29 700	~35 000 – 38 000
Житомирська область	21 411	~25 000 – 28 000
Україна (середнє)	27 500	37 900

Джерело: узагальнено автором за даними Держгеокадастру.

Дані свідчать, що середня ціна за гектар зросла приблизно на 30% порівняно з початковими очікуваннями, але воєнний стан загальмував прогнозоване зростання ще на 15% у 2022 році. Для менеджменту підприємств це означає необхідність ретельного фінансового планування викупу земель, оскільки ціна активу продовжуватиме зростати у довгостроковій перспективі.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення управління є повна цифровізація земельного банку. Традиційні методи менеджменту, що базуються на паперових договорах та ручному обліку в Excel, стають неефективними та ризикованими. Основною проблемою є "шахматка" (фрагментація) – ситуація, коли всередині єдиного масиву поля знаходяться ділянки різних власників, частина з яких може бути не в оренді або

перебувати в оренді у конкурентів.

Удосконалення системи передбачає впровадження автоматизованого аудиту земель через спеціалізовані сервіси (наприклад, Feodal.online). Такий аудит дозволяє [11]:

- ідентифікувати всі земельні ділянки в межах обробітку;
- виявити "недообліковані" гектари, за які не сплачується оренда, або які обробляються без правових підстав;
- контролювати терміни дії договорів оренди в режимі реального часу;
- здійснювати моніторинг змін у реєстрах для запобігання рейдерським захопленням.

Використання геоінформаційних систем (ГІС) дає змогу візуалізувати земельний банк, накладаючи контури полів на кадастрову карту. Це критично важливо для точного землеробства (Precision Agriculture), яке дозволяє диференційовано вносити добрива та насіння залежно від якості ґрунту на конкретній ділянці. Економічна ефективність такого підходу розраховується через показник віддачі на активи (ROA), де земля виступає основним необоротним активом.

Початок повномасштабної війни у 2022 році радикально змінив пріоритети менеджменту. Управління земельними ресурсами стало питанням виживання та забезпечення продовольчої безпеки. Ключовими викликами стали фізичне забруднення земель залишками снарядів, мінування, а також хімічне отруєння ґрунтів важкими металами та нафтопродуктами.

Законодавче регулювання у цей період суттєво спростило процедури для підтримки агропромисловості. Менеджмент отримав можливість:

- укладати договори оренди державної та комунальної землі на строк до 1 року без аукціонів;
- використовувати фіксовану ставку орендної плати (не більше 8% від НГО);
- оформлювати договори виключно в електронній формі.

Однак виникла потреба у специфічному управлінні ризиками. Підприємства змушені проводити обстеження полів на предмет вибухонебезпечних предметів перед початком польових робіт. Вартість таких заходів та потенційні збитки від виведення земель з обігу є величезними. За оцінками середини 2022 року, щорічні втрати від недоступності або деградації земель через війну перевищують 11 млрд доларів США.

Менеджмент повинен інтегрувати у свою систему екологічний аудит. Згідно з методикою, затвердженою у квітні 2022 року, збитки за забруднення 1 га землі нафтопродуктами можуть сягати 506 тис. грн, що значно перевищує ринкову вартість самої ділянки. Удосконалення системи управління в цьому контексті передбачає створення "паспортів безпеки" полів та розробку стратегій рекультивациі на повоєнний період.

Удосконалення управління земельними ресурсами вимагає відповідності глобальним трендам сталого розвитку та вимогам Європейського Союзу. Стратегії ЄС "Farm to Fork" (Від ферми до виделки) та "Biodiversity" (Біорізноманіття) встановлюють жорсткі рамки для агробізнесу: зменшення використання пестицидів на 50%, мінеральних добрив на 20% та збільшення частки органічного землеробства.

Для українських суб'єктів агробізнесу це означає необхідність переходу від екстенсивного до інтенсивно-зберігаючого менеджменту. Впровадження технологій No-Till або Strip-Till, посів сидератів та збереження лісосмуг стають не лише екологічною вимогою, а й економічною необхідністю для збереження вологості та родючості в умовах зміни клімату.

Удосконалення системи управління земельними ресурсами в умовах 2025 року неможливе без інтеграції екологічних та соціальних імперативів, що диктуються

процесами євроінтеграції. Перехід до моделі сталого землекористування вимагає від менеджменту перегляду традиційних підходів на користь принципів Європейського зеленого курсу. Це передбачає не лише зміну технологічних карт, а й формування нової архітектури корпоративної відповідальності. Узагальнену структуру елементів такої стратегії та їхній безпосередній вплив на результативність функціонування агропідприємства систематизовано у таблиці 2.

Таблиця 2

Вплив екологічних та соціальних факторів на результативність системи управління земельним банком

Елемент стратегії	Вплив на систему управління	Очікуваний результат
Екологізація (Green Deal)	Впровадження сівозмін, зниження хімічного навантаження	Збереження вмісту гумусу (запобігання втра-там 0,45 т/га)
Соціальна відповідальність	Розвиток агротуризму, підтримка громад	Стабільність оренди, лояльність пайовиків
Прозорість (Governance)	Публічна звітність, цифрові реєстри	Доступ до "зелених" кредитів та іноземних інвестицій

Розроблено автором за [12].

Менеджмент повинен враховувати, що впровадження цих стратегій у короткостроковій перспективі може призвести до зниження валового прибутку (наприклад, на 57,6 дол. США на 1 га ріллі), проте у довгостроковій перспективі це забезпечує стабільність бізнесу та відповідність стандартам ЄС.

Удосконалена система управління має базуватися на математичних моделях оптимізації. Важливо знайти баланс між власним та орендованим земельним банком. Власний банк забезпечує стабільність та можливість використання землі як застави під іпотечне кредитування. Оренда дозволяє швидко масштабувати бізнес, але несе ризики не продовження договорів.

Модель стратегічного менеджменту земельними ресурсами (S_{land}) може бути представлена як функція:

$$S_{land} = f(L, L_1, D, F, M), \quad (1)$$

де: L – частка власної землі (стабільний актив підприємства); L_1 – частка орендованої землі (фактор гнучкості та додаткового фінансового навантаження); D – рівень цифровізації менеджменту (використання ГІС, моніторингу, екосистеми DREAM або інших систем управління даними); F – екологічний стан та родючість (якісний показник ґрунтів, схильність до деградації); M – фактор військового ризику (комплексний показник, що враховує рівень мінування, пошкодження внаслідок бойових дій та географічну близькість до зони фронту).

Оптимізація системи також включає перегляд політики використання польових доріг та прибережних смуг. В Україні близько 500 тис. га польових доріг часто використовуються агропідприємствами без оформлення, що створює юридичні ризики. Удосконалення менеджменту передбачає легалізацію використання цих площ через договори оренди з громадами, що збільшує офіційний земельний банк та доходи місцевих бюджетів.

Висновки та перспективи подальших досліджень Удосконалення систем управління земельними ресурсами у 2025 році є комплексним процесом, що вимагає синергії правових, технологічних та фінансових інструментів. Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки:

По-перше, інституційна трансформація ринку землі у 2022-2024 роках призвела до суттєвого зростання капіталізації земельних активів. Вхідження юридичних осіб у ринок власності стимулювало зростання цін на 13-20% щорічно, що вимагає від менеджменту агробізнесу переходу до стратегій викупу земель для забезпечення довгострокової стабільності виробничих масивів.

По-друге, цифровізація стала невід'ємною складовою операційного управління. Впровадження ГІС-

технологій та платформ для управління земельним банком дозволяє ефективно вирішувати проблему консолідації земель, мінімізувати юридичні ризики та будувати прозорі відносини з новим поколінням орендодавців.

По-третє, сучасний менеджмент ґрунтується на концепції ґрунту як природного капіталу. Впровадження регенеративних практик та систем моніторингу здоров'я ґрунту є необхідною умовою для забезпечення резистентності бізнесу до кліматичних змін та відповідності вимогам EU Green Deal.

По-четверте, розвиток нових фінансових інструментів, таких як електронні аграрні ноти, відкриває додаткові можливості для кредитування під заставу

земельних прав. Це дозволяє нівелювати дефіцит обігових коштів та стимулює інвестиції у технологічне оновлення.

Для подальшого вдосконалення систем управління суб'єктам агробізнесу рекомендується зосередитись на інтеграції даних дистанційного зондування у власні ERP-системи, активному впровадженні вулцевого землеробства та посиленні юридичного захисту земельних прав у прифронтових регіонах через механізми державних гарантій та сервітутів. Лише такий комплексний підхід забезпечить сталий розвиток аграрного сектору України у 2025 році та його успішну інтеграцію у європейський економічний простір.

Література.

1. Сохнич А. Я., Грушкевич Г. С. Особливості використання земельних ресурсів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 162-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_38.
2. Горлачук В. В., Клименко О. В. Управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізації. *Агросвіт*. 2019. № 20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306,6792.2019.20.56>.
3. Третяк А. М., Прядка Т. М. Теоретико-методологічні засади формування земельного устрою сільських територій в Україні. *Агросвіт*. 2022. № 20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.15-16.3>.
4. Martyn A., Kolosiuik A. Capitalization rate for lands in large cities of Ukraine: approaches to the definition of spatial heterogeneity. *Economic and Social Development (Book of Proceedings)*. 32nd International Scientific Conference on Economic and Social Development. Odessa, 21-22 June 2018. Pp. 104-110. URL: https://www.researchgate.net/profile/Feras-Alnaser/publication/342674677_International_Scientific_Conference_on_Economic_and_Social_Development_-_Odessa_21-22_June_2018_EXTENDING_THE_ROLE_OF_SERVQUAL_MODEL_IN_ISLAMIC_BANKS_WITH_SUBJECTIVE_NORMS_CUSTOMER_SATISFACTION_AND_CU/links/5f006982a6fdcc4ca44b60a6/International-Scientific-Conference-on-Economic-and-Social-Development-Odessa-21-22-June-2018-EXTENDING-THE-ROLE-OF-SERVQUAL-MODEL-IN-ISLAMIC-BANKS-WITH-SUBJECTIVE-NORMS-CUSTOMER-SATISFACTION-AND.pdf.
5. Добряк Д. С., Кузін Н. В. Еколого-економічний механізм реабілітації деградованих і малопродуктивних земель сільськогосподарського призначення. *Економіка АПК*. 2016. Т. 23, № 9. С. 10-18. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-23-9-2016/yekologo-ekonomichny-mekhanizm-reabilitatsiyi-degradovanih-i-maloproduktivnih-zemel-silskogospodarskogo-priznachennya>.
6. Hossain M. A., Amin M. N., Sultana J., Siddique M. N. A. Climate change impact on agriculture and related sustainable land management practices in Bangladesh—a review. *International Journal of Environment and Climate Change*. 2020. Vol. 10(2), pp. 53-69. DOI: <https://doi.org/10.9734/ijecc/2020/v10i230181>.
7. Biriuk, O., Smolska, O., Kuzyk, N., & Shevchuk, K. Information support for the management of environmental activities of agribusiness enterprises in Ukraine. *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings*. 2023. No.57 DOI: <https://doi.org/10.22616/ESRD.2023.57.003>.
8. Alemu T., Tolossa, D., Senbeta F., Zeleke T. The effects of continuous sustainable land management practices on agricultural land productivity in Central Ethiopia. *Journal of Degraded & Mining Lands Management*. 2023. Vol.10(3). DOI: <https://doi.org/10.15243/jdmlm.2023.103.4389>.
9. Zhong Min. Research on the Impact of Land Management Efficiency on AGTFP. *Academic Journal of Business & Management*. 2024. Vol. 6, Issue 6. Pp. 229-237. DOI: <https://doi.org/10.25236/AJBM.2024.060634>.
10. Вініченко І. Л., Кобець Е. А., Серєда О. О. Формування інструментів регулювання ефективного використання земельно-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 3-4. С. 4-9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.3-4-4>.
11. Iukhno A. The land resources management according to agrarian land zoning. *Modern Management Review*. 2023. No.28. pp. 39-49. DOI: <https://doi.org/10.7862/rz.2023.mmr.10>.
12. Обіг земельних ділянок с/г призначення в умовах ринку землі з 01.01.2024. Особливості земельних відносин в умовах воєнного стану / Під заг. ред. Петкова В. П. Київ. ВД «Професіонал», 2024. 674 с. URL: <https://jurkniga.ua/contents/obig-zemelnikh-dilyanok-silskogospodarskogo-priznachennya-v-umovakh-rinku-zemli-z-01-01-2024-osoblivosti-zemelnikh-vidnosin-v-umovakh-voynogo-stanu.pdf>.

References.

1. Sokhnych, A. Ya., & Hrushkevych, H. S. (2015). Osoblyvosti vykorystannia zemelnykh resursiv [Peculiarities of using land resources]. *Naukovi Visnyk Mizhnarodnoho Humanitarnoho Universytetu. Seriya: Ekonomika i Menedzhment*, no. 13, pp. 162-165. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_38.
2. Horlachuk, V. V., & Klymenko, O. V. (2019). Upravlinnia zemelnymy resursamy obiednanykh terytorialnykh hromad u konteksti detsentralizatsii [Land resources management of united territorial communities in the context of decentralization]. *Ahrosvit*, no. 20. <https://doi.org/10.32702/2306,6792.2019.20.56>.
3. Tretiak, A. M., & Priadka, T. M. (2022). Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia zemelnoho ustroiu silskykh terytorii v Ukraini [Theoretical and methodological principles of forming the land system of rural territories in Ukraine]. *Ahrosvit*, no. 20. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.15-16.3>.
4. Martyn, A., & Kolosiuik, A. (2018). Capitalization rate for land in large cities in Ukraine: approaches to defining spatial heterogeneity. *Economic and Social Development: Book of Proceedings of the 32nd International Scientific Conference on Economic and Social Development* (pp. 104-110). Odessa. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Feras-Alnaser/publication/342674677_International_Scientific_Conference_on_Economic_and_Social_Development_-_Odessa_21-22_June_2018_EXTENDING_THE_ROLE_OF_SERVQUAL_MODEL_IN_ISLAMIC_BANKS_WITH_SUBJECTIVE_NORMS_CUSTOMER_SATISFACTION_AND_CU/links/5f006982a6fdcc4ca44b60a6/International-Scientific-Conference-on-Economic-and-Social-Development-Odessa-21-22-June-2018-EXTENDING-THE-ROLE-OF-SERVQUAL-MODEL-IN-ISLAMIC-BANKS-WITH-SUBJECTIVE-NORMS-CUSTOMER-SATISFACTION-AND.pdf.
5. Dobriak, D. S., & Kuzin, N. V. (2016). Ekolooho-ekonomichnyi mekhanizm reabilitatsii dehradovanykh i maloproduktivnykh zemel silskogospodarskoho pryznachennia [Ecological and economic mechanism of rehabilitation of degraded and low-productivity agricultural lands]. *Ekonomika APK*, vol. 23, no. 9, pp. 10-18. Available at: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-23-9-2016/yekologo-ekonomichny-mekhanizm-reabilitatsiyi-degradovanih-i-maloproduktivnih-zemel-silskogospodarskogo-priznachennya>.
6. Hossain, M. A., Amin, M. N., Sultana, J., & Siddique, M. N. A. (2020). Climate change impact on agriculture and related sustainable land management practices in Bangladesh—a review. *International Journal of Environment and Climate Change*, vol. 10, no. 2, pp. 53-69. <https://doi.org/10.9734/ijecc/2020/v10i230181>.
7. Biriuk, O., Smolska, O., Kuzyk, N., & Shevchuk, K. (2023). Information support for the management of environmental activities of agribusiness enterprises in Ukraine. *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings*, no. 57. <https://doi.org/10.22616/ESRD.2023.57.003>.
8. Alemu, T., Tolossa, D., Senbeta, F., & Zeleke, T. (2023). The effects of continuous sustainable land management practices on agricultural land productivity in Central Ethiopia. *Journal of Degraded & Mining Lands Management*, vol. 10, no. 3. <https://doi.org/10.15243/jdmlm.2023.103.4389>.
9. Zhong, M. (2024). Research on the Impact of Land Management Efficiency on AGTFP. *Academic Journal of Business & Management*, vol. 6, no. 6, pp. 229-237. <https://doi.org/10.25236/AJBM.2024.060634>.

10. Vinichenko, I. I., Kobets, Ye. A., & Sereda, O. O. (2023). Formuvannya instrumentiv rehuliuвання efektyvnoho vykorystannia zemelno-resursnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpryemstv [Formation of tools for regulating the effective use of land resource potential of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, no. 3-4, pp. 4-9. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.3-4.4>.
11. Iukhno, A. (2023). The land resources management according to agrarian land zoning. *Modern Management Review*, no. 28, pp. 39-49. <https://doi.org/10.7862/rz.2023.mmr.10>
12. Pietkov, V. P. (Ed.). (2024). *Obih zemelnykh dilianok s/h pryznachennia v umovakh rynku zemli z 01.01.2024. Osoblyvosti zemelnykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu* [Circulation of agricultural land plots in the conditions of the land market from 01.01.2024. Peculiarities of land relations under martial law]. Kyiv: VD «Profesional». Available at: <https://jurkniga.ua/contents/obig-zemelnykh-dilyanok-silskohospodarskogo-pryznachennia-v-umovakh-rynku-zemli-z-01-01-2024-osoblyvosti-zemelnykh-vidnosyn-v-umovakh-voiennoho-stanu.pdf>.

Abstract.

Lakhmatova O. Improving land resources management systems in the management of agribusiness entities.

The article provides comprehensive scientific substantiation and develops practical recommendations for improving land resource management systems within the management frameworks of agribusiness entities at the beginning of 2025. It is established that Ukraine's agrarian sector has reached a point of historical tension, where the fundamental challenges of martial law intertwine with unprecedented opportunities for institutional transformation. The study substantiates that land management has evolved from a technical function into a central strategic competence that determines the survival and competitiveness of enterprises. The launch of the second stage of the land reform on January 1, 2024, which granted legal entities the right to acquire up to 10,000 hectares, has fundamentally altered the landscape of land relations, spurring a transition from extensive land-bank accumulation to intensive capitalization management. The modern paradigm of land management integrates three key vectors: digitalization, ecological sustainability, and financial inclusivity. The author analyzes regional dynamics of land prices and the impact of normative monetary valuation on market pricing. Special attention is paid to the digital transformation of the land bank through the implementation of GIS technologies and automated audit systems (such as Feodal.online), which minimize the legal risks of "fragmentation" and optimize land consolidation. The research proposes an original mathematical model of strategic land management (S_{land}) that integrates variables such as the ratio of owned to leased land, the level of management digitalization, soil fertility, and specific military risks (landmines and physical destruction). Furthermore, the study examines Ukrainian agribusiness's adaptation to the requirements of the European Green Deal, particularly the "Farm to Fork" strategy. The role of emerging financial instruments, such as electronic agrarian notes, in ensuring enterprise liquidity is identified. It is concluded that the transition to regenerative agriculture and treating soil as strategic natural capital are essential conditions for ensuring business resilience and successful integration into the European economic space.

Keywords: land resource management, agribusiness, land market, digitalization, GIS monitoring, military risks, capitalization, sustainable development, EU Green Deal.

Стаття надійшла до редакції 05.09.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Лакхматова О. В. Удосконалення систем управління земельними ресурсами в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 5. С. 122-126.

Lakhmatova O. Improving land resources management systems in the management of agribusiness entities. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 5, pp. 122-126.

УДК 338.432:634.1/7:519.86; JEL classification: Q13, Q18, Q56, C02

<https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-29>

БАШТАННИК Тарас Петрович, здобувач, Східноєвропейський Університет імені Рауфа Аблязова, <https://orcid.org/0009-0001-9682-7269>

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПЛОДОВО-ЯГІДНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Баштанник Т. П. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку плодово-ягідної галузі в Україні та світі.

У статті досліджено теоретичні та методичні засади сталого розвитку плодово-ягідної галузі в Україні та світі у контексті сучасних економічних змін і зростання вимог до ефективності функціонування суб'єктів господарювання. Обґрунтовано, що проблемою розвитку даної галузі є високий рівень післязбиральних втрат продукції, недостатній розвиток інфраструктури для зберігання. Узагальнено наукові підходи до мінімізації втрат плодово-овочевої продукції, оптимізації інноваційних технологій післязбиральної зберігання та застосування принципів циркулярної економіки в аграрному секторі. На основі аналізу наукових досліджень визначено шляхи підвищення ефективності виробництва, транспортування та переробки плодово-ягідної продукції, а також роль державного регулювання у забезпеченні сталого розвитку галузі. У межах дослідження розроблено систему диференційованих економіко-математичних індикаторів оцінювання сталого розвитку плодово-ягідної галузі, що враховує виробничо-технологічні та інфраструктурні особливості основних культур, зокрема яблуни, череши, сливи, ягідних культур. Запропонована система показників дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності виробництва, результативності інвестицій у розвиток інфраструктури зберігання та транспортування, рівня післязбиральних втрат, а також формування доданої вартості через переробку продукції. Обґрунтовано доцільність застосування диференційованого підходу до розвитку плодово-ягідної галузі, що передбачає врахування галузеві специфіки окремих культур та інтеграцію економічних, технологічних параметрів у систему планування задля післявоєнного відновлення даної галузі аграрного сектору економіки. Отримані результати, які практично необхідні для вдосконалення механізмів державної підтримки розвитку садівництва, підвищення ефективності інвестицій та зміцнення продовольчої безпеки в Україні та в світі.

Ключові слова: сталий розвиток, плодово-ягідна галузь, садівництво, економічні індикатори, циркулярна економіка, інвестиції, інфраструктура зберігання, економіко-математичні моделі, післязбиральні втрати, cold-chain логістика, додана вартість, продовольча безпека, післявоєнне відновлення, регулювання, аграрний сектор.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Проблема забезпечення сталого розвитку плодово-ягідної галузі в сучасних умовах загострюється під впливом зростання післязбиральних втрат продукції, недостатнього розвитку інфраструктури зберігання. У зв'язку з цим особливою науковою актуальністю набуває дослідження теоретичних і методичних засад функціонування галузі, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, удосконалення системи післязбирального обігу продукції та забезпечення сталого розвитку галузі як в Україні, так і в світі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні наукові дослідження у сфері розвитку плодово-ягідної галузі дедалі більше орієнтовані на поєднання економічної ефективності виробництва, екологічної збалансованості та соціальної відповідальності, що відповідає концепції сталого розвитку аграрного сектору. У цьому контексті особливого значення набувають

дослідження, присвячені мінімізації післязбиральних втрат, оптимізації логістичних ланцюгів постачання, впровадженню циркулярної економіки та вдосконаленню механізмів державного регулювання аграрного виробництва. Значний внесок у формування сучасного наукового бачення проблематики післязбиральних втрат плодово-овочевої продукції зробили І. Сметанська та С. Хюскенс-Кайл, які у своїй роботі систематизують основні причини втрат фруктів і овочів на різних етапах ланцюга постачання від збирання врожаю до кінцевого споживача [1]. Автори підкреслюють, що значна частина втрат виникає внаслідок недостатньо ефективних технологій зберігання, недосконалості транспортної логістики та відсутності належної інфраструктури холодного ланцюга. У дослідженні обґрунтовано необхідність інтеграції сучасних технологічних рішень, включаючи інтелектуальні системи моніторингу температури, інноваційні пакувальні матеріали та