

**Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць  
№1 (284)**

**Київ 2025**

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць  
Вип. 1 (284). – К., 2025. – 164 с.**

**Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ**

Протокол №1 від 15.01.2025 р.

Збірник статей присвячено науковим здобуткам молодих науковців – аспірантів та здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора економічних наук. Він охоплює широкий спектр проблем із таких напрямів:

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудова проблеми.

Розраховано на науковців і спеціалістів, які займаються питаннями управління економікою та вивчають теорію та практику формування ринкових відносин в Україні.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 28 грудня 2019 р. № 1643 даний збірник віднесено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія «Б».

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**

СТУДІНСЬКА Г.Я., доктор економічних наук (головний науковий редактор)  
ХОДЖАЯН А.О доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с. (заступник наукового редактора)  
АЛЕКСЕЄВ І.В., доктор економічних наук, професор  
НЕБОТОВ П.Г., кандидат економічних наук, директор  
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор  
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук  
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ  
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук  
КОРНЄЄВ В.В., доктор економічних наук, професор  
ВАСИЛЬЧАК С.В., доктор економічних наук, професор  
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор  
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор  
ШОСТАК Л.Б., доктор економічних наук, професор  
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор  
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент  
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)

**МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА**

АГНЄШКА ДЗЮБІНСЬКА, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту підприємства  
АДАМ САМБОРСЬКИ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства  
ВІРГІНІЯ ЮРЕНІСЕНЕ, професор, доктор наук, завідувач кафедри філософії та культурології, Каунаський факультет, Вільнюський університет, Литва  
ГОРБОВИЙ АРТУР ЮЛІАНОВИЧ, професор, доктор технічних наук, Словацька Академія аграрних наук, член відділення економіки та менеджменту, (Словацька республіка)  
ДІАНА СПУЛБЕР, доктор філософії, Університет Генуї, асистент професора кафедри філософії суспільств, м. Генуя (Італія)  
ІВАН ТЕНЕВ ДМИТРОВ, професор, доктор економічних наук, Університет «проф. д-р Асен Златаров», завідувач кафедри економіки і управління, м. Бургас (Болгарія)  
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)  
ЮРАЙ СІПКО, професор, доктор економічних наук, Словацька Академія наук, директор інституту економічних досліджень, м. Братислава (Словацька республіка)  
СОФІЯ ВИШКОВСЬКА, професор, доктор наук, зав. кафедри організації і управління (факультет управління) Технологічно–природничий університет ім. Яна і Єнджея Снядецьких у Бидгощі, Бидгощ, Польща  
СТЕФАН ДИРКА, доктор економічних наук, професор, Вища економічна школа, м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту і маркетингу. Міжнародний акредитор Міністерства науки і освіти Республіки Казахстан  
ТОМАШ БЕРНАТ, професор, доктор наук, завідувач кафедри мікроекономіки, факультет економіки і менеджменту, Щецинський університет, Польща

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»

внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rînkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rînkovih vidnosin Ukr.

Індексування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

Міжнародні інформаційні та наукометричні бази даних: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського.

Формування ринкових відносин в Україні, 2025. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ГПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2025

**State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling**

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works  
№1 (284)**

**Kyiv 2025**

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works  
Volume 1 (284). K., 2025. – 164 p.**

**Recommended by the Academic Council SSRIEM**

Protocol No. 1 dated January 15, 2025

The collection of articles is devoted to scientific achievements of young scientists – graduate students and candidates for scientific degrees of Ph.D and doctor of economic sciences. It covers a wide range of issues in these areas:

- Macro–economic aspects of modern economy;
- Innovation and investment policy;
- Economic issues of industries and types of economic activity development;
- Development of a regional economy;
- Social–labor problems.

Collection of works is focused on scientists and specialists dealing with economic management and those, who learn the theory and practice of market economy in Ukraine.

According to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1643 of December 28, 2019, this collection is included in the List of scientific professional editions of Ukraine in which the results of the dissertation works for obtaining the scientific degrees of doctor and candidate of sciences, category «B» can be published.

**EDITORIAL BOARD**

G. STUDINSKA, Doctor of Economics, (Chief Scientific Editor)  
A. KHODZHAIAN, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)  
Y. PASICHNYK, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)  
S. ZAKHARIN, Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher (Deputy Editor in Chief)  
I. ALEKSEEV, Doctor of Economics, Professor  
P. NEBOTOV, Candidate of Science, Director  
Z. VARNALIY, Doctor of Economics, Professor  
I. GUZHVA, Doctor of Economics  
M. KYZYM, Doctor of Economics, Professor, member of the NASU  
S. KULPINSKY, Doctor of Economics  
V. KORNEEV, Doctor of Economics, Professor  
S. VASYLCHAK, Doctor of Economics, Professor  
H. LOPUSHNIAK, Doctor of Economics, Professor  
I. KYCHKO, Doctor of Economics, Professor  
L. SHOSTAK, Doctor of Economics, Professor  
Z. HARBAR, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
K. CHERKASHYNA, Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor  
Ye. IVANOV, Candidate of Science (Economics) (executive secretary)

**INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD**

AGNESHKA DZYUBINSKAYA, Doctor of Philosophy, Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Management of the Enterprise  
ADAM SAMBORSKI, Ph.D., Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Enterprise Management  
VIRGINIA YURENIENE, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Philosophy and Culturology, Kaunas Faculty, Vilnius University, Lithuania  
GORBOVY ARTHUR YULIANOVICH, Professor, Doctor of Technical Sciences, Slovak Academy of Agrarian Sciences, member of the Department of Economics and Management, (Slovakia)  
DIANA SPULBER, Ph.D., University of Genoa, Assistant Professor, Department of Philosophy of Societies, Genoa (Italy)  
IVAN TYNEV DMITROV, Professor, Doctor of Economics, University «Prof. Dr. Asen Zlatarov», Head of the Department of Economics and Management, Burgas (Bulgaria)  
MITAR LUTOVATS, Professor, Doctor of Technical sciences, UNION UNIV. Mykola Tesla, Faculty of Industrial Management, Head of Technology Department, Belgrade (Serbia)  
YURAY SIPKO, Professor, Doctor of Economics, Slovak Academy of Sciences, Director of the Institute for Economic Research, Bratislava, Slovakia)  
SOFIA VISHKOVSKA, Professor, Doctor of Sciences, Head of Department of Organization and Management, UTP University of Science and Technology, Bydgoszcz, Poland  
STEFAN DIRKA, Doctor of Economics, Professor, Higher Economics School in Katowice Poland, Professor of Management and Marketing Department. International accredited by the Ministry of Science and Education of the Republic of Kazakhstan  
TOMASH BERNAT, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Microeconomics, Faculty of Economics and Management, Szczecin University, Poland

Printed periodical «Market Relations Development in Ukraine»

Included in the international database of periodicals:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Indexing and reviewing: Ukrainika Naukova, Dzherelo

International information and scientometric data base: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), National Library of Ukraine after V.I. Vernadskiy

Market Relations Development in Ukraine, 2025. Certificate of state registration of printed mass media Series KB 22545–12445 PR from 02.20.2017

© State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, 2025

# МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

УДК 336.71

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109037>

КОРОЛЬОВ Р. Г.

## Механізми підтримки платоспроможності банків у кризові періоди

**Актуальність теми дослідження.** Підтримка платоспроможності банків в Україні зумовлена значною роллю банківської системи у забезпеченні фінансової стабільності країни, особливо в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів. В сучасних реаліях, коли українська економіка стикається з наслідками глобальних криз, геополітичної напруженості та внутрішніх макроекономічних ризиків, ефективне регулювання банківського сектору є критично важливим для забезпечення стабільного розвитку фінансової системи. Національний банк України відіграє ключову роль у формуванні механізмів нагляду та підтримки ліквідності банків, що сприяє зміцненню довіри до фінансових установ та збереженню їх платоспроможності. Одним із найважливіших інструментів у цьому процесі є рефінансування банків, яке дозволяє оперативну реагувати на короткострокові кризи ліквідності та мінімізувати ризики системної нестабільності. Водночас посилення банківського нагляду та впровадження індивідуальних нормативів капіталу відповідно до міжнародних стандартів є необхідними кроками для підвищення стійкості банківської системи. Таким чином, дослідження даної тематики є не лише актуальним, а й стратегічно важливим для подальшого розвитку фінансової системи України, оскільки воно дозволяє оцінити ефективність існуючих механізмів та визначити напрями їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів і міжнародного досвіду.

**Метою роботи** є поглиблення теоретичних засад застосування механізмів підтримки платоспроможності українських банків.

**Завдання дослідження.** Аргументувати необхідність підтримки платоспроможності банків в кризові періоди в контексті збереження фінансової стійкості та безпеки банківського сектору, встановити причини зменшення кількості банківських установ та визначити види державного регулювання забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості банків.

**Методи дослідження.** У дослідженні мало місце застосування таких наукових методів: узагальнення, індукції, дедукції, систематизації, графічного методу, табличного методу, аналізу, синтезу, експертних оцінок.

**Основні результати дослідження.** У статті обґрунтовано важливість підтримки платоспроможності банківських установ в контексті забезпечення фінансової стійкості та безпеки сектору. Актуалізуються питання скорочення кількості банківських установ в Україні зокрема з причин втрати платоспроможності. Ключова роль в підтримці платоспроможності банків відводиться

державному регулятору – НБУ. Систематизовано та досліджено основні види рефінансування банків як механізму підтримки їх платоспроможності. Також увагу приділено банківському нагляд, ризикам банківської діяльності та адаптації діючих регуляторних правил до вимог світової фінансової спільноти.

**Галузь застосування результатів.** Банківська система, фінансовий ринок, грошово-кредитна політика.

**Ключові слова:** платоспроможність банку, ліквідність банку, фінансова безпека банку, банківська система, банківські ризики, фінансова стійкість банківської системи, рефінансування, банківський нагляд.

JEL Codes G21, G28, E58

KOROLOV R. G.

## Mechanisms for maintaining bank solvency during crisis periods

**Relevance of the research topic.** The support for the solvency of banks in Ukraine is determined by the significant role of the banking system in ensuring the financial stability of the country, especially in times of economic instability and external challenges. In the current realities, when the Ukrainian economy faces the consequences of global crises, geopolitical tensions, and internal macroeconomic risks, effective regulation of the banking sector is critically important for ensuring the stable development of the financial system. The National Bank of Ukraine plays a key role in forming mechanisms for supervision and liquidity support for banks, which helps strengthen trust in financial institutions and maintain their solvency. One of the most important tools in this process is bank refinancing, which allows for a prompt response to short-term liquidity crises and minimizes the risks of systemic instability. At the same time, strengthening banking supervision and implementing individual capital standards in accordance with international standards are necessary steps to enhance the resilience of the banking system. Thus, research on this topic is not only relevant but also strategically important for the further development of Ukraine's financial system, as it allows for evaluating the effectiveness of existing mechanisms and determining directions for their improvement, taking into account modern challenges and international experience.

**The aim of the work** is to deepen the theoretical foundations of applying mechanisms to support the solvency of Ukrainian banks.

**Research objectives.** To argue the necessity of supporting the solvency of banks during crises in the context of maintaining the financial stability and security of the banking sector, to identify the reasons for the reduction in the number of banking institutions, and to define the types of state regulation for ensuring the solvency and financial stability of banks.

**Research methods.** The study applied the following scientific methods: generalization, induction, deduction, systematization, graphical method, tabular method, analysis, synthesis, and expert evaluations.

**Main research findings.** The article justifies the importance of maintaining the solvency of banking institutions in the context of ensuring financial stability and security in the sector. It highlights the issue of the reduction in the number of banking institutions in Ukraine, particularly due to the loss of solvency. The key role in supporting the solvency of banks is assigned to the state regulator – the National Bank of Ukraine (NBU). The main types of bank refinancing as a mechanism to support their solvency are systematized and analyzed. Attention is also given to banking supervision, the risks of banking activities, and the adaptation of existing regulatory rules to the requirements of the global financial community.

**Field of application of the results.** Banking system, financial market, monetary policy.

**Keywords:** bank solvency, bank liquidity, bank financial security, banking system, banking risks, financial stability of the banking system, refinancing, banking supervision.

**Постановка проблеми.** Питання підтримки банків, які стикаються з фінансовими труднощами, набуває особливої важливості для України в умовах економічної нестабільності. Вплив воєнних дій, макроекономічних дисбалансів та фінансових ризиків ускладнює ситуацію в банківській системі, зокрема щодо забезпечення ліквідності, управління активами та підтримання довіри вкладників. Оперативне втручання регулятора та впровадження ефективних механізмів підтримки фінансових установ, що зазнають труднощів, є критично важливими для збереження стійкості фінансової системи та захисту інтересів клієнтів.

Для мінімізації загрози банкрутства банків держава та регуляторні органи застосовують широкий спектр інструментів, серед яких рефінансування, реструктуризація зобов'язань, посилений нагляд та інші антикризові заходи. Однак ефективність цих заходів залежить від загальної стійкості фінансової системи, здатності банків пристосовуватися до нових умов та рівня довіри з боку ринку. Аналіз сучасних стратегій підтримки проблемних банків дає змогу оцінити їхню результативність та визначити подальші кроки для забезпечення стабільності банківського сектору України. Наявність проблем в українських банків, що пов'язані з дотриманням нормативів, платоспроможністю, ліквідністю, а також ліквідація ряду банків свідчили про актуальність теми вивчення механізмів, що попереджують такі ситуації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Широкий науковий інтерес українських науковців до питань забезпечення платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості банківської системи обумовлений банкоцентричністю фінансової системи та її системоутворюючою роллю на фінансовому ринку. Фінансова нестабільність та кризові явища не могли не відобразитись на стійкості окремих фінансових установ, а проблематика механізмів підтримки банків не втрачала своєї актуальності. В дослідженні використано наукові напрацювання: Барановського О. [5, 8], Береславської О. [3], Лагно А. [5], Петрук О. [1], Петрук А. [1], Тітова Д. [9], Шедловського О. [9], Георгієвої К. [10].

**Метою роботи** є поглиблення теоретичних засад застосування механізмів підтримки платоспроможності українських банків.

Методи дослідження. У дослідженні мало місце застосування таких наукових методів: узагаль-

нення, індукції, дедукції, систематизації, графічного методу, табличного методу, аналізу, синтезу, експертних оцінок.

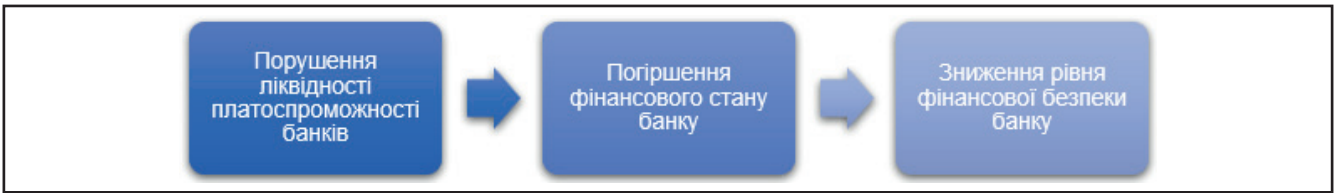
**Виклад основного матеріалу.** Держава відіграє значущу роль у забезпеченні платоспроможності банків, оскільки стійкість фінансової системи є невід'ємною складовою економічної безпеки країни. Контроль за діяльністю банківських установ здійснюють регуляторні органи, зокрема Національний банк України та Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, які впроваджують антикризові заходи та, за необхідності, надають фінансову підтримку для мінімізації системних ризиків.

Водночас така допомога створює значне навантаження на державний бюджет і може призводити до зростання боргових зобов'язань країни. В умовах економічної нестабільності це вимагає ретельного балансування між підтримкою фінансової стійкості банків та збереженням макроекономічної рівноваги, що ускладнює ухвалення стратегічних рішень щодо державного втручання в банківську сферу.

З огляду на ці виклики, важливо розробляти комплексні підходи до підтримки банківського сектору, які передбачають не лише короткострокові антикризові заходи, а й довгострокові реформи, спрямовані на підвищення стійкості фінансової системи. Це може включати запровадження більш жорстких вимог до капіталу та ліквідності банків, удосконалення системи управління ризиками, стимулювання конкуренції у банківському секторі та розвиток альтернативних механізмів фінансування. Важливим фактором залишається прозорість і прогнозованість регуляторної політики, що сприятиме зміцненню довіри вкладників і стабільності фінансової системи в цілому.

Ці питання корелюють з забезпеченням фінансової безпеки банківської сфери, що у свою чергу, має вплив на фінансову безпеку економіки. Слід погодитися з науковцями, які розглядають фінансову безпеку банківської установи як результативну категорію. Порушення платоспроможності ліквідності банківської установи в кінцевому підсумку виливається на погіршення фінансового стану та порушує фінансову безпеку (рис. 1).

Адже, як бачимо порушення в окремих показниках банківської установи негативно відображається на його фінансовій безпеці. З одного боку, це не обов'язково призводить до повної втрати платоспроможності, але порушує загальний ба-



**Рисунок 1. Причино–наслідковий зв’язок ліквідності та платоспроможності банку з його фінансовою безпекою**

*Джерело: побудовано автором.*

ланс фінансового стану. Слід погодитися «що визнання важливості використання макропруденційного підходу в забезпеченні фінансової безпеки (ФБ) банківської системи загалом та на рівні окремої установи є основною інновацією в розвитку досліджуваної проблематики. Традиційний мікропруденційний підхід концентрується переважно на питаннях забезпечення безпеки та прозорості роботи окремих банківських установ, ринків і фінансових інфраструктур, тоді як макропруденційний підхід передбачає значно вищі вимоги до зібраної інформації та її більш складний аналіз. Однак забезпечення фінансової безпеки та фінансової стабільності можливе лише за умови їх досягнення та підтримання на двох рівнях: банківської системи та окремої банківської установи. Макропруденційний підхід не виключає потреби в мікропруденційному регулюванні, яке дає змогу вирішувати численні питання в межах забезпечення банківської безпеки, зокрема за рахунок фінансової безпеки операцій комерційних банків (КБ) з похідними фінансовими інструментами. Без опори на мікропруденційне регулювання неможливо вибудувати ефективну макропруденційну політику центрального банку (ЦБ) та відповідну систему фінансової стабільності» [1].

Якщо розглядати саме рівень порушення фінансової безпеки та платоспроможності банків-

ської системи, то наслідком буде скорочення кількості фінансових установ на ринку. Динаміку зміни кількості банківських установ на фінансовому ринку України зображено на рисунку 2 (рис. 2).

Наведена діаграма демонструє тенденцію до скорочення кількості банківських установ в Україні. Так, у 2025 році порівняно з 2018 роком їхня кількість зменшилася на 20 установ, а у період з 2022 по 2025 рік – на 5 установ. Варто зазначити, що до 2018 року держава витратила значні кошти на підтримку банківського сектору. Зокрема, націоналізація АТ КБ «ПриватБанк» коштувала державному бюджету 155 млрд грн. Крім того, у 2014–2017 роках було проведено докапіталізацію державних банків, зокрема «Ощадбанку» (25,5 млрд грн), «Укресімбанку» (22 млрд грн) та «Укргазбанку» (3,8 млрд грн) [3].

Упродовж аналізованого періоду скорочення кількості банків тривало. Загострення економічної ситуації негативно вплинуло на обсяги активних операцій фінансових установ та їхню прибутковість, що спричинило ліквідацію окремих банків. Зокрема, у 2022 році через проблеми з ліквідністю було ліквідовано АТ «Мегабанк». Також припинили діяльність два банки з російським капіталом – АТ «Промінвестбанк» та АТ «МП Банк», оскільки їхній кредитний портфель мав суттєві проблеми з якістю. У 2023 році непла-



**Рисунок 2. Динаміка кількості банківських установ в Україні у 2018–2025 рр. (станом на 01.01)**

*Джерело: побудовано автором за даними [2].*



**Рисунок 3. Причини ліквідації банків**

*Джерело: побудовано автором за [4].*

тоспроможними були визнані та ліквідовані АТ «Банк Форвард» і АТ «Банк Січ». Основною причиною їхнього банкрутства стало перевищення допустимих норм ризикових операцій, що призвело до значних фінансових збитків.

Варто зазначити, що ліквідація банку може відбуватися не лише через втрату платоспроможності, а й з інших причин, зокрема внаслідок змін у законодавчому регулюванні, стратегічних рішень власників або реорганізації банківської системи. Найбільш поширеними причинами ліквідації банків в Україні в зазначений період стало анулювання ліцензії, втрата платоспроможності та банкрутство (рис. 3).

Слід погодитися з думками Барановського О. та Лагно А., які підкреслюють, що у забезпеченні та підвищенні фінансової надійності банківської системи зацікавлені ряд стейкхолдерів, зокрема це: самі комерційні банки, акціонери, топ-менеджери, персонал, центральний банк, клієнти та контрагенти, суспільство, держава, інвестори, аудиторські фірми. При цьому інтереси стейкхолдерів можуть збігатися та перетинатися. В той же час науковці акцентують увагу на тому, що: «рівень фінансової безпеки банківської системи (ФББС) зазнає впливу шоків, спричинених волатильністю фінансових ринків, раптовою зупинкою транскордонного кредитування глобальними комерційними банками (КБ), що впливає на внутрішню пропозицію кредитів у країнах з ринками, що розвиваються, реалізацією економічної (зокрема, грошово-кредитної) політики розвинених країн, ступенем відкритості банківської системи (БС) національної економіки та її залученістю до міжнародних фінансових процесів, а

також поширенням нових вірусних інфекцій. При цьому слід враховувати ефект гістерезису, що проявляється в несиметричності впливу позитивних і негативних шоків на фінансову безпеку банківської системи» [5].

Погіршення фінансової стійкості та фінансової безпеки банків з причин, пов'язаних з втратою ліквідності та платоспроможності, несе негативні наслідки для фінансової системи країни та економіки. Саме з цієї причини в різних країнах передбачені інструменти грошово-кредитної політики, які використовуються центральними банками для врегулювання фінансових труднощів банків другого рівня. В Україні забезпечення ліквідності та підтримка платоспроможності банків здійснюється Національним банком України (НБУ) через застосування низки монетарних механізмів та інструментів, серед яких найбільш поширеним є рефінансування. Ця процедура передбачає надання центральним банком фінансових ресурсів банкам, що відчувають короткострокові проблеми з ліквідністю. Рефінансування виконує функцію кредитування останньої інстанції, допомагаючи банкам подолати тимчасовий дефіцит коштів, який може виникнути через несподіваний відплив ресурсів, наприклад, масове зняття депозитів або затримку платежів за активними операціями (зокрема, за кредитами чи цінними паперами).

Завдяки таким кредитам фінансові установи можуть вчасно виконувати свої зобов'язання, що сприяє стабільності банківської системи та підтримці рівноваги на грошово-кредитному ринку. Таким чином, рефінансування відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості національної валюти – гривні, а також у збереженні довіри до фінансової

**Таблиця 1. Види рефінансування НБУ банків другого рівня\***

<b>Вид рефінансування</b>	<b>Характеристика</b>
Кредит овернайт під забезпечення державними облигаціями України або депозитними сертифікатами НБУ	Може братися не більше 10 разів в місяць. Сума такого кредиту не може перевищувати 60% від обсягу обов'язкових резервів сформованих банком – позичальником
Кредит овернайт бланковий	Може отримуватися не частіше разу в тиждень та розміром не більше 20% від обов'язкових резервів банку – позичальника
Рефінансування шляхом ведення тендера з підтримки ліквідності	Строк отримання такого кредиту рефінансування становить до 14 днів та не може бути отриманий раніше ніж через 30 днів після отримання попереднього аналогічного кредиту рефінансування
Операції прямо репо та своп	Не раніше ніж через 30 днів після завершення дії та виконання зобов'язань за попереднім аналогічним кредитом

\*Джерело: побудовано автором за [6].

системи країни. У таблиці 1 (табл. 1) відображена характеристика та види рефінансування НБУ.

Таким чином, можемо стверджувати, що політика рефінансування в комплексі з іншими заходами центрального банку є одним із механізмів ліквідності та платоспроможності банківської системи в Україні. Зміна макроекономічного середовища та дестабілізуючі виклики змушують змінювати підходи до управління процесами забезпечення ліквідності та платоспроможності. Для прикладу, в 2024 році набуло чинності Положення про екстрену підтримку Національним банком України ліквідності банків України [7]. Ця Постанова розширює список можливих забезпечень для кредитів рефінансування та продовжує терміни окремих видів кредитів, що їх Національний банк України використовує для підтримки ліквідності. Водночас НБУ продовжує удосконалювати регуляторні вимоги для банківської системи, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості кожного банку та зміцнить його здатність долати кризові ситуації.

Кредити рефінансування можуть бути регулюючими і специфічними. Специфічні призначені для вирішення суттєвих проблем з ліквідністю банку, а екстрені – збалансовують кризові прояви та являються оперативною відповіддю на зниження ліквідності, яка пов'язана з вилученням вкладів фізичних осіб. Якщо розглядати довгострокове рефінансування банків, то воно неодмінно збільшує довгострокову ресурсну базу банку і знижує ризики, що знаходить своє відображення і на вартості кредитів для бізнесу і населення. Тобто цілі рефінансування можуть бути різними, що залежить від політики рефінансування центрального банку. Проте науковці стверджують, що оцінювати ефективність рефінансування через його вплив на функціонування банків не можна однозначно,

адже через рефінансування фактично здійснюється кредитування уряду. Проте слід погодитися, що «Механізми рефінансування мають отримати стратегічну орієнтацію і бути пріоритетно спрямовані на поповнення ресурсів кредитування тих комерційних банків (КБ), які збільшують фінансування інвестицій, особливо щодо проектів інноваційного спрямування. Національному банку України (НБУ) необхідно якнайшвидше запровадити чіткий і жорсткий контроль за механізмами рефінансування, підтримки та банкрутства комерційних банків» [8].

Питання забезпечення платоспроможності банківських установ не вирішується не лише регулюючими органами та їх підтримкою. Адже, в умовах нестабільності ринку банки зіштовхуються з великою кількістю викликів, що вимагає від них вдосконалення системи управління ризиками, що попереджує негативні наслідки. Але роль держави полягає в чіткому контролі за дотриманням нормативів та вимог, проведення регулярних аудитів та моніторинг фінансових показників, що сприяють підвищенню стабільності банківської системи [9].

Досліджуючи рекомендації світової фінансової спільноти щодо посилення банківського нагляду в контексті реагування на кризові ситуації відзначимо, що міжнародними регуляторами підкреслюється досягнення балансу між підтриманням фінансової стабільності та забезпеченням стійкості банківської системи, а також стимулювання економічної активності. Особливу увагу необхідно приділити прозорості та чіткому інформуванню учасників ринку банківських послуг щодо вимог органів нагляду. Зокрема, МВФ рекомендує банкам проявляти більшу гнучкість при виконанні нормативних вимог, що стосуються капітальних буферів, ліквідності та умов кредитування пози-

**Таблиця 2. Етапізація впровадження нових регуляторних вимог до банків в Україні\***

Етапи впровадження	Характеристика
I квартал 2021	Впровадження нормативу NSFR. Обговорення термінів активації буферів капіталу.
II півріччя 2021	Підвищені ваги ризику для споживчих кредитів. Початок імплементації ICAAP/ILAAP.
1 січня 2022	Вимоги до капіталу під ринковий ризик. Індивідуальні нормативи капіталу (згідно Pillar 2).
1 січня 2024	Вимоги до капіталу під операційний ризик. Нова структура капіталу. Норматив левериджу.

\* Джерело: побудовано автором за [11].

чальників, котрі переживають фінансові труднощі. Крім того, банкам слід надавати повну інформацію щодо наявних ризиків різного характеру, що можуть вплинути на їхню діяльність. Експерти МВФ наголошують на необхідності кроків у сфері регулювання та нагляду, спрямованих на підтримку балансу між забезпеченням фінансової стабільності, стійкості банківської системи та економічною активністю. Вони підкреслюють, що негативні наслідки кризових ситуацій можуть вплинути на здатність позичальників обслуговувати кредити, а також на зниження доходів комерційних банків, що, в свою чергу, загрожує їх фінансовій стабільності. З огляду на це, МВФ рекомендує банківським наглядовим органам заохочувати банки до використання гнучкості у застосуванні існуючих правил, зокрема щодо обережного перегляду умов кредитування для позичальників, що опинилися в складних ситуаціях. Однак при цьому не слід ослаблювати вимоги щодо класифікації позик та формування резервів, щоб правильно оцінювати непогашені кредити та можливі втрати [10].

В руслі вдосконалення механізмів забезпечення платоспроможності банківської системи України в контексті врахування рекомендацій міжнародних фінансових установ (МФО) Національний банк України переглянув систему регуляторних вимог до банків у 2021–2024 рр. В таблиці 2 (табл. 2) відображено етапізацію впровадження нових регуляторних вимог до банків в Україні.

Зміни базуються на міжнародних стандартах регулювання банківської діяльності, встановлених Базельським комітетом і директивами ЄС. Їх основною метою є зміцнення фінансової стійкості не лише окремих банків, а й банківського сектора в цілому, забезпечуючи їхню здатність витримувати кризові впливи та залишатися захищеними. Вимоги, що зазначені, зосереджені на забезпеченні належного рівня капіталу і ліквідності, що є ключовими для платоспроможності та надійності банків. Регулятор має забезпечити, щоб усі значущі ризи-

ки, які можуть виникнути в процесі діяльності банку, були адекватно покриті капіталом, оскільки саме капітал призначений для поглинання непередбачених збитків, з якими банк може зіткнутися.

### Висновки

Підтримка платоспроможності банків в Україні є важливим завданням як для самих фінансових установ, так і для Національного банку України (НБУ), який відіграє ключову роль у регулюванні та нагляді за банківським сектором. В умовах економічної турбулентності, спричиненої як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, ефективні механізми забезпечення фінансової стійкості банків набувають особливого значення. На макrorівні це сприяє стабільності національної економіки, забезпечуючи стійкість фінансового ринку та кредитно-грошової системи, тоді як на мікрорівні підтримка ліквідності дозволяє банкам виконувати свої зобов'язання перед вкладниками та бізнесом.

Національний банк України застосовує різноманітні інструменти підтримки фінансової стійкості, серед яких рефінансування банків та банківський нагляд. Рефінансування допомагає забезпечити необхідний рівень ліквідності у банківському секторі, особливо у кризові періоди, що сприяє зниженню фінансових ризиків. Водночас банківський нагляд, який здійснюється НБУ, є важливим елементом запобігання загрозам неплатоспроможності та підвищення прозорості діяльності банків. Комплексне використання цих механізмів дозволяє зменшити системні ризики та забезпечити фінансову безпеку країни.

Подальші дослідження у цій сфері мають зосереджуватися на вдосконаленні підходів до регулювання банківської діяльності з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки українського фінансового ринку. Також перспективним напрямом є впровадження інноваційних інструментів управління ризиками, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості банківської системи України.

**Список використаних джерел:**

1. Петрук, О. М., & Петрук, А. О. (2022). Теоретичні засади забезпечення безпеки операцій банків з похідними фінансовими інструментами. *Економіка, управління та адміністрування*, (3(101), 87–98. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-87-98](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-87-98)
2. Наглядова статистика. Основні показники діяльності банків. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 08.11.2024)
3. Береславська О. І. Теоретичні та практичні аспекти консолідації банків. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2019. No 14 (42). С. 61–66. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/2526/2300>
4. Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text> (дата звернення: 08.11.2024)
5. Барановський О., Лагно А. Природа фінансової безпеки банківської системи. *Світ фінансів*. 2022. №3(72). С. 141–155. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1540>
6. Підтримка ліквідності банківської системи Національним банком України. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/archive-news/all/84310-pidtrimka-likvidnosti-bankivskoyi-sistemi-natsionalnim-bankom-ukrayini> (дата звернення: 08.11.2024)
7. Про затвердження Змін до Положення про екстрену підтримку Національним банком України ліквідності банків: Постанова Правління НБУ від 26.12.2024 №168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0168500-24#Text> (дата звернення: 08.11.2024)
8. Барановський О. Політика довгострокового рефінансування комерційних банків. *Світ фінансів*. 2023. №4. С. 84–94. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/50546/1/%D0%91%D0%90%D0%A0%D0%90%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%98%D0%99.PDF>
9. Тітов, Д., & Шедловський, О. (2024). Фінансова безпека комерційних банків України в умовах нестабільності ринкового середовища. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-123>
10. Georgieva K. Policy Action for a Healthy Global Economy. *IMFBlog*. 2020. March 16. URL: <https://blogs.imf.org/2020/03/16/policy-action-for-a-healthy-global-economy>
11. Оновлено план упровадження регуляцій для банків у 2021–2024 роках. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-plan-uprovdjennya-regulyatsiy-dlya-bankiv-u-2021-2024-rokah> (дата звернення: 08.11.2024)

**References:**

1. Petruk, O. M., & Petruk, A. O. (2022). *Teoretychni zasady zabezpechennia bezpeky operatsiy bankiv z pokhidnyimi finansovymy instrumentamy*. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, (3(101), 87–98. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-87-98](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-87-98).
2. Nahliadova statystyka. Osnovni pokaznyky diial'nosti bankiv. NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (accessed: Nov. 8, 2024).
3. Bereslavska, O. I. (2019). *Teoretychni ta praktychni aspekty konsolidatsii bankiv*. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiya»*. Seriya «Ekonomika», (14(42)), 61–66. Retrieved from <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/2526/2300>.
4. Zakon Ukrainy «Pro systemu harantuvannia vkladiv fizychnykh osib». Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text> (accessed: Nov. 8, 2024).
5. Baranovskyi, O., & Lahno, A. (2022). *Pryroda finansovoi bezpeky bankivskoi systemy*. *Svit finansiv*, (3(72)), 141–155. Retrieved from <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1540>.
6. Pidtrymka likvidnosti bankivskoi systemy Natsional'nym bankom Ukrainy. NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/archive-news/all/84310-pidtrimka-likvidnosti-bankivskoyi-sistemi-natsionalnim-bankom-ukrayini> (accessed: Nov. 8, 2024).
7. Pro zatverdzhennia Zmin do Polozhennia pro ekstrenu pidtrymku Natsional'nym bankom Ukrainy likvidnosti bankiv: Postanova Pravylnia NBU vid 26.12.2024 №168. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0168500-24#Text> (accessed: Nov. 8, 2024).
8. Baranovskyi, O. (2023). *Polityka dohostrokovoho refinansuvannia komerciinykh bankiv*. *Svit finansiv*, (4), 84–94. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/50546/1/%D0%91%D0%90%D0%A0%D0%90%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%98%D0%99.PDF>.
9. Titov, D., & Shedlovskiy, O. (2024). *Finansova bezpeka komerciinykh bankiv Ukrainy v umovakh nestabil'nosti rynkovoho seredovishcha*. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-123>.
10. Georgieva, K. (2020, March 16). *Policy Action for a Healthy Global Economy*. *IMFBlog*. Retrieved from <https://blogs.imf.org/2020/03/16/policy-action-for-a-healthy-global-economy>.
11. Onovleno plan uprovdzhennia rehuliatsiy dlya bankiv u 2021–2024 rokakh. NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-plan-uprovdjennya-regulyatsiy-dlya-bankiv-u-2021-2024-rokah> (accessed: Nov. 8, 2024).

**Дані про авторів**

**Корольов Роман Геннадійович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

e-mail: rkorolov@online.ua

ORCID ID: 0009-0003-0041-5409

**Data about the author**

**Roman Korolov,**

PhD student, State research institute for informatization and economic modeling

e-mail: rkorolov@online.ua

ORCID ID: 0009-0003-0041-5409

УДК 336.74

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109062>

ГРИЦАЙ М. М.

## Монетизація як каталізатор економічного зростання України

**Актуальність теми дослідження.** Актуальність теми статті зумовлена важливістю монетизації як інструмента регулювання економічних процесів, особливо в умовах нестабільності та необхідності відновлення економіки. У сучасних реаліях ефективний рівень монетизації є ключовим фактором для стимулювання економічного зростання, розширення кредитування та підвищення ліквідності фінансової системи. Водночас, надмірна монетизація може спричинити інфляційні ризики та макроекономічні дисбаланси, що підкреслює необхідність ретельного аналізу її впливу на економіку. Саме тому дослідження рівня монетизації та його оптимізації є актуальним для формування ефективної фінансової політики, спрямованої на забезпечення стійкого економічного розвитку та мінімізацію ризиків.

**Метою роботи** є поглиблення теоретичних та прикладних засад посилення каталізуючої ролі монетизації в економічному зростанні.

**Завдання дослідження.** Визначити роль монетизації в економічному розвитку, проаналізувати динаміку коефіцієнта монетизації та обґрунтувати необхідність безінфляційного підвищення її рівня для стимулювання економічного зростання.

**Методи дослідження.** Для дослідження монетизації як каталізатора економічного зростання використано методи емпіричного дослідження, зокрема, спостереження, узагальнення, порівняння та теоретичні методи, а саме – формалізації. Також мало місце застосування загальнологічних методів – статистичний аналіз, системний підхід.

**Галузь застосування результатів.** Банківський сектор.

**Основні результати дослідження.** У статті обґрунтовується значення монетизації економіки України як одного з ключових факторів її відновлення. Розглянуто сутність поняття монетизації та її вплив на економічний розвиток. Виокремлено позитивні та негативні аспекти монетизації, зокрема, важливість балансування грошової емісії для уникнення інфляційного тиску. Описано основні механізми стимулювання монетизації через інвестиції в реальний сектор економіки, особливо в сфері з високою доданою вартістю.

**Висновки.** З'ясовано, що монетизація може бути каталізатором економічного зростання, але лише за умови стабільності фінансової системи та підтримання довіри до національної валюти. Визначено роль розвитку фінансового сектору та безготівкових розрахунків у покращенні ліквідності грошової маси та зменшенні частки тіньової економіки.

**Ключові слова:** монетизація економіки, монетарна політика, грошова маса, економічне зростання, інфляція, макроекономічна стабільність.

JEL Codes E41, E51, E52, E58

HRYTSAI M. M.

## Monetization as a catalyst for Ukraine's economic growth

**Relevance of the research topic.** The relevance of the article's topic is determined by the importance of monetization as a tool for regulating economic processes, especially in conditions of

*instability and the need for economic recovery. In modern realities, an effective level of monetization is a key factor in stimulating economic growth, expanding credit, and increasing the liquidity of the financial system. At the same time, excessive monetization can lead to inflationary risks and macroeconomic imbalances, highlighting the need for a thorough analysis of its impact on the economy. Therefore, the study of the level of monetization and its optimization is crucial for shaping an effective financial policy aimed at ensuring sustainable economic development and minimizing risks.*

**The aim of the work** is to deepen the theoretical and applied foundations of enhancing the catalytic role of monetization in economic growth.

**Research objectives.** To determine the role of monetization in economic development, analyze the dynamics of the monetization coefficient, and justify the need for non-inflationary increases in its level to stimulate economic growth.

**Research methods.** The study of monetization as a catalyst for economic growth used empirical research methods, including observation, generalization, comparison, and theoretical methods, specifically formalization. The application of general logical methods, such as statistical analysis and a systems approach, was also involved.

**Field of application of the results.** Banking sector.

**Main research findings.** The article substantiates the significance of Ukraine's economic monetization as one of the key factors in its recovery. It examines the essence of monetization and its impact on economic development. The positive and negative aspects of monetization are highlighted, particularly the importance of balancing money issuance to avoid inflationary pressure.

**Conclusions.** The main mechanisms for stimulating monetization through investments in the real sector of the economy, especially in high-value-added industries, are described. It is determined that monetization can serve as a catalyst for economic growth, but only under conditions of financial system stability and maintaining confidence in the national currency. The role of financial sector development and cashless payments in improving the liquidity of the money supply and reducing the shadow economy is also emphasized.

**Keywords:** monetization of the economy, monetary policy, money supply, economic growth, inflation, macroeconomic stability.

**Постановка проблеми.** Покращення економічного становища країни та якості життя суспільства можна вважати основною метою існування будь-якої держави. Збереження фінансової стабільності, економічного відновлення та, в перспективі, зростання, особливо важливе в стиснутих поточних параметрах. Одним із факторів забезпечення фінансової стійкості та розвитку економіки є її монетизація. Тобто те, що напряму пов'язано з формуванням грошової маси, обігом грошей в економіці. Ремонетизація та демонетизація економіки – це складні процеси, що формуються під впливом державної монетарної та фіскальної політики, а також залежать від внутрішніх і зовнішніх чинників, таких як економічні цикли, цифровізація фінансових потоків, ринкова кон'юнктура та геополітичні інтереси. Внутрішні фактори можуть ефективно регулюватися державою, тоді як вплив на зовнішні залишається обмеженим. Саме тому вдосконалення механізмів монетизації економіки є ключовим завданням для забезпечення її стій-

кого розвитку. Водночас необґрунтовано високий рівень монетизації економіки може мати й негативні наслідки. Пошук балансу, гнучка система вирівнювання та підбір оптимальних шляхів регулювання – основні завдання пов'язані з монетизацією економіки, які потребують наукового вивчення та обґрунтування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженню проблематики монетизації економіки та її впливу на економічне зростання та відновлення присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Найбільшу цікавість склали праці: Кравець Р. [2], Коваленко В. [9], Макарова О. [1], Морозова А. [5], Міщенко С. [8], Рудич А. [3], Науменкової С. [8], Сергєєвої О. [9], Євсєєва І. [3], Харріса Л., Хайека Ф. Проте, актуальність теми посилюється в контексті синхронізації рівня монетизації та розвитку економіки.

**Метою роботи** є поглиблення теоретичних та прикладних засад посилення каталізуючої ролі монетизації в економічному зростанні.

**Методи дослідження.** Для дослідження монетизації як каталізатора економічного зростання використано методи емпіричного дослідження, зокрема, спостереження, узагальнення, порівняння та теоретичні методи, а саме – формалізації. Також мало місце застосування загальнологічних методів – статистичний аналіз, системний підхід.

**Виклад основного матеріалу.** Поширеною є думка, що з моменту незалежності України рівень монетизації її економіки перебував у варіативній динаміці. Останні роки характеризуються його зниженням, що є фактором гальмування економічного розвитку. Саме поняття «монетизація економіки» може бути досліджено в кількох площинах. У вузькому розумінні монетизація – це всього лише кількісний показник, який розраховується за підсумками року та описує грошову масу в країні. У широкому ж розумінні – це забезпеченість економіки грошима (рис. 1).

монетизації. Переважаючою є теза, що чим вищий рівень монетизації, тим краще для економіки. Проте ми переконані, що це не завжди так, адже монетизація може бути надмірною, і темп її зростання може суттєво перевищувати темп зростання економіки. В такому випадку немінучими є інфляційні процеси. У таблиці 1 (табл. 1) відображено перелік позитивних і негативних проявів монетизації.

Сфокусовані у таблиці фактори прояву монетизації характеризують її як позитивне так і як негативне явище. Так, збільшення кількості грошей в обігу стимулює його активність, суб'єкти економіки мають широкий доступ до різних джерел фінансових ресурсів, що робить їх доступними та дешевими. Через зростання економічної та інвестиційної активності зростають податкові надходження. Якщо ж монетизація економіки надмір-

на, то грошова маса чинить інфляційний вплив на економіку, відбувається девальвація національної валюти, а через надмірну ліквідність в окремих секторах чи сферах можуть виникнути «фінансові бульбашки». В цьому руслі підкреслимо, виважена грошово-кредитна, валютна, боргова політики має забезпечувати нівелювання негативних аспектів монетизації та сприяти її контрольованості.

Якщо обсяг грошової маси є недостатнім для забезпечення потреб виробництва та споживання, економіка може компенсувати цей дефіцит двома шляхами: шляхом прискорення обігу грошей, оскільки швидкість їх обертання обернено пропорційна рівню монетизації, або через активізацію бартерного обміну товарами та послугами. Однак такі процеси можуть спричинити зниження довіри до національної валюти, що матиме негативні наслідки для економічної стабільності та добробуту населення. «Глибока системна фінансова криза спричинена військовою інтервенцією та структурною переорієнтацією економіки на нові ринки збуту, супроводжувались інфляцією та девальвацією національної валюти, виведенням з ринку багатьох банків на тлі стрімкого падіння якості їх активів, похитнули довіру до національної валюти і фінансової системи загалом» [1].

Рівень ліквідності грошової маси має прямий вплив на ступінь монетизації економіки. Висока частка готівки в обігу є типовою рисою країн, що розвиваються. Серед ключових чинників цього явища можна виділити загальний рівень економічного розвитку, поширеність безготівкових платежів, масштаб тіньового сектору, ступінь розвиненості термінальної інфраструктури, а також фінансову культуру, грамотність населення та його мотивацію до використання безготівкових розрахунків [2]. Висока частка готівки у



**Рисунок 1. Зміст поняття монетизації економіки в широкому та вузькому розумінні**

Джерело: побудовано автором.

**Таблиця 1. Позитивні та негативні впливи монетизації на економіку\***

Позитивні прояви	Негативні прояви
Стимулювання економічного зростання	Інфляційний тиск
Підвищення ліквідності	Девальвація національної валюти
Зниження вартості кредитів	Фінансові бульбашки
Збільшення доходів бюджету	Зниження довіри до національної валюти

\*Джерело: побудовано автором.

структурі грошової маси слугує індикатором рівня фінансової інклюзії та довіри до банківської системи країни. У цьому контексті розвиток цифрових технологій і дистанційних фінансових сервісів сприяє підвищенню рівня монетизації економіки.

Зниження економічної активності безпосередньо призводить до скорочення рівня монетизації економіки. Тому такі потрясіння, як глобальна пандемія COVID-19 та військова агресія РФ проти України, уповільнили темпи економічного зростання, що негативно вплинуло на монетизацію. Цей процес є складним і можливий лише за умови збереження цінової стабільності, а також довіри до національної валюти та фінансової системи загалом. У фінансових системах, орієнтованих на банківський сектор, одним із ключових механізмів ремонетизації економіки виступає кредитування, яке здійснюється через механізм грошово-кредитної мультиплікації.

Оцінюючи грошову масу в країні та прирівнюючи її до показника монетизації – не вірно, адже сам по собі ізольований показник не окреслює макроекономічної ситуації. Наприклад, із початком повномасштабної війни рівень монетизації не знизився, а, навпаки, зріс. Однак цей ріст, ймовірно, пов'язаний більше з коливаннями номінального ВВП, а не реального зростання економіки. Проте, варто погодитись, що монетизація «сприяє зростанню виробництва та продуктивності праці, що, в свою чергу, призводить до збільшення доходів населення та зростання попиту на гроші. Таким чином, високий рівень монетизації може бути одним з драйверів економічного зростання» [3].

Синхронно насичення економіки грошовою масою зі зростанням реального ВВП забезпечує прийнятний рівень інфляції та дозволяє монетизувати економіку в позитивному ключі. В цьому руслі важливе значення посідає гнучка монетарна політика, що забезпечує оперативну реакцію на монетарні виклики. «Повномасштабне російське вторгнення змусило НБУ кардинально переглянути підходи до здійснення монетарної

політики. Довелося тимчасово перейти до фіксованого обмінного курсу, запровадити жорсткі валютні обмеження та вдатися до монетизації державного боргу для підтримки обороноздатності країни в перші місяці війни. Однак НБУ одразу заявив про свій стратегічний намір повернутися до традиційного формату інфляційного таргетування (IT) з плаваючим обмінним курсом, щойно для цього складуться макроекономічні передумови. Упродовж 2022–2024 років такі передумови частково створено, що дозволило НБУ перейти до гнучкого IT. Цей проміжний режим мав забезпечити баланс між збереженням контролю над інфляційними процесами та сприянням адаптації економіки України до війни з подальшою підтримкою економічного відновлення» [4].

Для того, щоб описати рівень монетизації у вузькому розуміння цього поняття використовують коефіцієнт монетизації, який ілюструє стан забезпеченості економіки країни засобами обігу, платежу та накопичення. Важливість даного показника впливає із цілей монетарної політики, а саме – забезпечення потреб економіки в грошах [5]. Обраховують коефіцієнт монетизації як відношення грошового агрегату М3 до ВВП країни. У таблиці 2 (табл. 2) відображено обрахунок показника монетизації економіки України у 2019 – 2023 рр.

Коефіцієнт монетизації економіки України, представлений у таблиці, демонструє варіативність рівня забезпеченості економіки грошовою масою в період 2019–2023 років. У 2019 році цей показник складав 36,2%, а в 2020 році зріс до 44,1%, що свідчить про активне збільшення грошової маси відносно ВВП. У 2021 році коефіцієнт знизився до 37,9%, але знову зріс у 2022 році до 48,2%, що було наслідком відповідної економічної політики та кризових явищ. У 2023 році коефіцієнт дещо знизився до 47,1%, проте залишився вищим за рівень 2019 року, що може вказувати на тенденцію до збільшення ролі грошової маси в економіці країни.

**Таблиця 2. Обрахунок показника монетизації економіки України у 2019–2023 рр. \***

Показники/роки	2019	2020	2021	2022	2023
ВВП, млн грн	3974,6	4194,1	5459,6	5191,0	6537,8
Агрегат М3, млн грн	1438,3	1850,0	2071,3	2501,6	3077,2
Коефіцієнт монетизації, %	36,2	44,1	37,9	48,2	47,1
Темп зміни, %	–	121,8	85,9	127,2	97,7

\* Джерело: обраховано автором за даними [6, 7], макроекономічні показники. НБУ.

Якщо порівнювати рівень монетизації економіки з аналогічними показниками у високорозвинутих країнах, то спостерігається значне відставання. Для прикладу, монетизація Швейцарської економіки складає – 130,9%, Сінгапурської – 123,2%, Японської – 114,4%. «Проте слід розуміти, що необережне збільшення грошової маси шляхом емісії може призвести до високої інфляції та, як наслідок, до зниження рівня монетизації. Тому емісійні гроші слід розподіляти не лише на погашення боргів ті в банківську сферу, що сприяє збільшенню споживчого попиту, але й в інвестиційний сектор, що сприяє розвитку економіки та підвищенню рівня монетизації» [3]. В Україні ж навряд чи можна говорити про позитивну економічну динаміку в аналізованому періоді. Періодичне зростання коефіцієнта монетизації обумовлене зменшенням номінального та реального ВВП. Саме тому підкреслимо, що ізольоване використання показника монетизації економіки в якості індикатора макроекономічного становища країни не варто використовувати. Погоджуємось, що індикатор грошового середовища, або показник монетизації залежить від декількох факторів: 1) інституційна особливість побудови грошової системи; 2) психологічні фак-

тори, або схильність економічних суб'єктів зберігати заощадження у власних портфелях; 3) гармонізація реального та фінансового сектору [8]; 4) поширення альтернативних засобів платежу; 5) здатність фінансового сектору виконувати перерозподільні функції [9].

Підвищення рівня монетизації економіки в умовах фінансової нестабільності є одним із пріоритетних напрямків державного регулювання. Для досягнення цього без негативного впливу на рівень інфляції важливо спрямовувати грошові ресурси на інвестиції в реальний сектор економіки, зокрема, на фінансування сфер з високою доданою вартістю. У таблиці 3 (табл. 3) зафіксовано шляхи нарощення монетизації економіки без негативного впливу на інфляційні процеси.

Отже, для відновлення економіки України забезпечення належного рівня монетизації є важливим фактором. Водночас необхідно дотримуватись принципу контролю за темпами інфляції, оскільки надмірна емісія грошей без пропорційного зростання реального ВВП може призвести до девальвації національної валюти та зниження довіри до фінансової системи. Ключовим є розвиток фінансового сектору, стимулювання інвестицій та підтримка безготівкових розрахунків, що

**Таблиця 3. Безінфляційні шляхи збільшення рівня монетизації економіки \***

Шляхи підвищення рівня монетизації економіки	Шляхи досягнення
Високий рівень розвитку ринкових відносин та використання виключно ринкових механізмів регулювання економіки	Лібералізація ринку, зниження податкового навантаження на бізнес, стимулювання конкуренції
Розвиток фінансового сектору та розвиток ринку капіталів	Створення сприятливих умов для інвесторів, запровадження нових фінансових інструментів, зміцнення фондового ринку
Забезпечення стабільності банківської системи	Посилення регулювання, контроль за ліквідністю банків, механізми захисту від кризових явищ
Підвищення рівня довіри до банківської системи та НБУ	Прозорість рішень НБУ, захист прав вкладників, ефективна комунікація з суспільством
Незалежність НБУ, прозора та адекватна політика НБУ	Дотримання принципів незалежності, уникнення політичного тиску, прогнозована монетарна політика

\* Джерело: побудовано автором.

позитивно впливає на ліквідність грошової маси та зменшує частку тіньової економіки.

### Висновки

Монетизація відіграє важливу роль у забезпеченні економічного зростання, оскільки вона виступає каталізатором фінансової стабільності та розвитку. У статті розглянуто теоретичні засади монетизації, її сутність та особливості впливу на економіку. Зазначається, що обґрунтоване зростання рівня монетизації сприяє активізації інвестиційної діяльності, стимулює кредитування та розширює можливості економічних суб'єктів. Разом із тим, неправильне використання цього механізму може призвести до інфляційних ризиків та макроекономічних дисбалансів. У статті підкреслюється важливість оптимального рівня монетизації, який має бути достатнім для підтримки економічної активності, але водночас не створювати загрозу фінансовій стабільності.

Аналіз динаміки коефіцієнта монетизації у досліджуваному періоді свідчить про певні тенденції його зміни, що обумовлені макроекономічними факторами та регуляторною політикою. Для забезпечення сталого економічного розвитку необхідно запроваджувати безінфляційні заходи, спрямовані на підвищення рівня монетизації, що сприятиме зміцненню фінансової системи та прискоренню економічного відновлення. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці ефективних механізмів регулювання монетизації, а також оцінці її впливу на різні сектори економіки з урахуванням глобальних викликів.

### Список використаних джерел:

1. Макаров О.Ю. Монетизація економіки України: ретроспектива, поточний стан та перспективи трансформації. Вчені записки. 2021. №25 (4). С. 51–69. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/38217>
2. Як в Україні зробити cashless economy. Руслан Кравець, Заступник директора департаменту стратегії та реформування банківської системи. Національний банк України. URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36963478>
3. Євсєєв І. Є., Рудич А. І. Стан та динаміка рівня монетизації в Україні. Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем : матеріали III міжнар. наук.–практ. інтернет–конф. (м. Кропивницький, 8 груд. 2023 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивниць-

кий : ЦНТУ, 2023. С. 131–133. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/bitstreams/2545e1b7-4be3-4891-822d-6d9dd786e3b7/download>

4. Інфляційний звіт. Жовтень 2024. НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q4.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf?v=9) (дата звернення: 03.12.2024)

5. Морозов А. Причини змін рівня монетизації економіки України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2012. №138. С. 57–60. URL: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/138\\_17.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/138_17.pdf)

6. Грошово–кредитна статистика. Огляд депозитних корпорацій. НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/files/ms\\_oper.xlsx](https://bank.gov.ua/files/ms_oper.xlsx) (дата звернення: 03.12.2024)

7. Макроекономічні показники. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 03.12.2024)

8. Науменкова С.В., Міщенко С.В. Проблеми подолання негативного впливу глобальних диспропорцій та формування нового геофінансового механізму. Фінанси України. 2009. №3. С. 23–36. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21PO3=FILE=&S21STR=Fu\\_2009\\_3\\_3](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21PO3=FILE=&S21STR=Fu_2009_3_3)

9. Коваленко В.В., Сергєєва О.С. Облікова ставка як інструмент регулювання інфляції в умовах невизначеності та ризику. Вісник ХНТУ. 2022. №3. С. 97–102. URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/download/76/71](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/download/76/71)

### References:

1. Makarov, O. Yu. (2021). Monetizatsiya ekonomiky Ukrainy: retrospektyva, potocnyy stan ta perspektyvy transformatsiyi. Vcheni zapysky, 25(4), 51–69. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/38217>
2. Kravets, R. (n.d.). Yak v Ukraini zrobyty cashless economy. Deputy Director of the Strategy and Reform Department of the Banking System, National Bank of Ukraine. Retrieved from <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36963478>
3. Yevseyev, I. Ye., & Rudych, A. I. (2023). Stan ta dynamyka rivnya monetizatsiyi v Ukraini. In I. M. Mytsenko (Ed.), Holovna bezpeka ta asymetrychnist' svitovoho hospodarstva v umovakh nestabilnogo rozvytku ekonomichnykh system: Materialy III mizhnar. nauk.–prak. internet–konf. (pp. 131–133). Kropyvnytskyi: TsNTU. Retrieved from <https://dspace.pdau.edu>

ua/bitstreams/2545e1b7-4be3-4891-822d-6d9dd786e3b7/download

4. Inflyatsiynyy zvit. (2024, Oct.). NBU. Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q4.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf?v=9) (accessed: Dec. 3, 2024).

5. Morozov, A. (2012). Prychyny zmin rivnya monetizatsiyi ekonomiky Ukrainy. Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, 138, 57–60. Retrieved from [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/138\\_17.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/138_17.pdf)

6. Hroshovo-kredytна statystyka. Ohlyad depozytynykh korporatsiy. NBU. Retrieved from [https://bank.gov.ua/files/ms\\_oper.xlsx](https://bank.gov.ua/files/ms_oper.xlsx) (accessed: Dec. 3, 2024).

7. Makroekonomichni pokaznyky. NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (accessed: Dec. 3, 2024).

8. Naumenkova, S. V., & Mishchenko, S. V. (2009). Problemy podolannya nahatyvnoho vplyvu hlobal'nykh dysproportsiy ta formuvannya novoho heofinansovoho mekhanizmu. Finansy Ukrainy, 3, 23–36. Retrieved from [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DB](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21PO3=FLA=&S21STR=Fu_2009_3_3)

N=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\_meta&C21COM=S&S21PO3=FLA=&S21STR=Fu\_2009\_3\_3

9. Kovalenko, V. V., & Serhiieva, O. S. (2022). Oblikova stavka yak instrument rehuliuвання inflyatsiyi v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku. Visnyk KhNTU, 3, 97–102. Retrieved from [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/download/76/71](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/download/76/71).

#### Дані про автора

**Грицай Микола Миколайович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ORCID ID: 0009-0004-1916-1266

e-mail: hrytsai@mail2ukraine.com

#### Data about the author

**Mykola Hrytsai,**

PhD student, State research institute for informatization and economic modeling

ORCID ID: 0009-0004-1916-1266

e-mail: hrytsai@mail2ukraine.com

УДК 336.7

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109077>

ГЛУБОКИЙ П. М.

## Інтеграція ринку цінних паперів України у глобальний фінансовий простір

**Актуальність теми дослідження.** Інтеграція ринку цінних паперів України у глобальний фінансовий простір набуває особливої значущості в контексті поглиблення економічної взаємодії з міжнародними партнерами, впровадження європейських стандартів регулювання та необхідності залучення іноземного капіталу. В умовах воєнних викликів, макроекономічної нестабільності та зростаючої фінансової залежності від зовнішніх запозичень розвиток українського ринку цінних паперів потребує якісної модернізації та адаптації до світових тенденцій. Попри поступові кроки щодо цифровізації, лібералізації ринку та розширення інструментарію, Україна стикається з проблемами низької ліквідності, обмеженої довіри інвесторів і нестачі ефективних механізмів захисту прав власників цінних паперів. Успішна інтеграція у глобальний фінансовий простір вимагає створення сприятливих умов для розвитку корпоративного сегмента та підвищення рівня міжнародної співпраці. Дослідження цієї теми дозволить визначити ключові чинники, що сприятимуть ефективному залученню інвестицій, підвищенню стійкості ринку та його конкурентоспроможності на міжнародній арені.

**Метою роботи** є визначення базових засад інтеграції ринку цінних паперів у глобальний фінансовий простір.

**Завдання дослідження.** Полягають в обґрунтуванні необхідності інтеграції ринку цінних паперів України в світовий простір, визначення теоретичних засад його організації та окреслення підходів до їх трансформації, оцінка наявних проблем та можливих шляхів вирішення.

**Методи дослідження.** Під час проведення даного дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи: табличний, графічний, порівняння, аналізу, синтезу, статистичний, сценарний.

**Галузь застосування результатів.** Фондовий ринок, ринок фінансових послуг.

**Основні результати дослідження.** У статті обґрунтовується значення інтеграції ринку цінних паперів України у глобальний фінансовий простір як ключового фактору підвищення його ліквідності, стабільності та інвестиційної привабливості. Проаналізовано сучасний стан фондового ринку України, визначено основні тенденції його розвитку та виявлено перешкоди, що гальмують процес інтеграції.

**Висновки.** Систематизовано ключові виклики, серед яких низька довіра інвесторів, недостатній рівень регуляторної гармонізації з міжнародними стандартами та обмежена глибина ринку. Виокремлено стратегічні напрями інтеграції, включаючи впровадження цифрових технологій, розширення доступу до міжнародних фінансових платформ, активізацію випуску корпоративних цінних паперів та підвищення прозорості ринкової діяльності.

**Ключові слова:** ринок цінних паперів, фондовий ринок, інтеграція, інвестиції, цінні папери, фінансові інструменти, фондові біржі.

JEL Codes G10, G11, K22

HLUBOKYI P. M.

## Integration of Ukraine's securities market into the global financial space

**Relevance of the research topic.** The integration of Ukraine's securities market into the global financial space is of particular importance in the context of deepening economic interaction with international partners, implementing European regulatory standards, and the need to attract foreign capital. In the face of military challenges, macroeconomic instability, and increasing financial dependence on external borrowing, the development of Ukraine's securities market requires qualitative modernization and adaptation to global trends. Despite gradual steps towards digitalization, market liberalization, and the expansion of financial instruments, Ukraine faces issues such as low liquidity, limited investor confidence, and a lack of effective mechanisms for protecting the rights of securities holders. Successful integration into the global financial space requires creating favorable conditions for the development of the corporate segment and enhancing international cooperation. Research on this topic will help identify key factors that will contribute to the effective attraction of investments, increasing market resilience, and its competitiveness on the international stage.

**The aim of the work** is to define the basic principles of integrating the securities market into the global financial space.

**Research objectives.** The study aims to justify the necessity of integrating Ukraine's securities market into the global space, define the theoretical foundations of its organization and outline approaches to their transformation, as well as assess existing challenges and possible solutions.

**Research methods.** During this study, general scientific and specialized methods were used, including tabular, graphical, comparison, analysis, synthesis, statistical, and scenario methods.

**Field of application of the results.** Stock market, financial services market.

**Main research findings.** The article substantiates the importance of integrating Ukraine's securities market into the global financial space as a key factor in enhancing its liquidity, stability, and investment attractiveness. The current state of Ukraine's stock market is analyzed, key development trends are identified, and obstacles hindering the integration process are highlighted.

The main challenges are systematized, including low investor confidence, insufficient regulatory harmonization with international standards, and limited market depth. Strategic directions for integration are outlined, including the implementation of digital technologies, expansion of access to international financial platforms, activation of corporate securities issuance, and improvement of market transparency.

**Keywords:** securities market, stock market, integration, investments, securities, financial instruments, stock exchanges.

**Постановка проблеми.** Трансформація ринку цінних паперів України відбувається в умовах значних економічних і геополітичних викликів, що ускладнюють процес інтеграції у глобальний фінансовий простір. Повномасштабні військові дії суттєво підірвали стабільність фінансової системи, спричинивши відтік капіталу, зниження ліквідності та зміну структури попиту на інвестиційні активи. В умовах кризових явищ державна політика спрямована на збереження життєздатності ринку, зокрема через активне використання державних боргових інструментів як ключового механізму мобілізації ресурсів для фінансування економічних потреб та відновлення країни.

Окрім військових ризиків, український фондовий ринок стикається з викликами, пов'язаними зі змінами у глобальному фінансовому середовищі та внутрішніми макроекономічними факторами. Колівання валютного курсу, інфляційні ризики та регуляторні зміни впливають на стратегії учасників ринку й визначають напрями подальшого розвитку. Важливим аспектом залишається поступова інтеграція в міжнародні ринки капіталу, адаптація до світових стандартів регулювання та впровадження цифрових фінансових технологій. Попри численні перешкоди, національний ринок зберігає перспективи для зростання, що є критично важливим у контексті післявоєнного економічного відновлення та залучення міжнародних інвесторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням координації та гармонізації ринку цінних паперів України зі світовим ринком займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Голук В. [10], Вергелюк Ю. [2, 5], Бруцький Є. [5], Брич В. [1], Князева Т. [7], Кузмінський В. [10], Марина А. [7], Маслій О. [4], Нагара М. [1], Онищенко С. [4], Сергієнко О. [6], Шапран Є. [6], Чумаченко О. [10]. Проте питання, пов'язані з дослідженням проблем інтеграції ринку цінних паперів України у світовий простір особливо в контексті форс-мажорних обставин, залишаються дослідженими недостатньо.

**Метою роботи** є визначення базових засад інтеграції ринку цінних паперів у глобальний фінансовий простір.

**Методи дослідження.** Під час проведення даного дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи: табличний, графічний, порівняння, аналізу, синтезу, статистичний, сценарний.

**Виклад основного матеріалу.** Світова економіка, що наприкінці ХХ століття набула глобального характеру, включає в себе міжнародний ринок цінних паперів як один із ключових елементів. Його розвиток супроводжується посиленням фінансових зв'язків між країнами, лібералізацією руху капіталу та формуванням потужних транснаціональних фінансових структур. Процеси фінансової глобалізації є складними та незворотними, що зумовлює необхідність зміцнення національного фондового ринку та забезпечення його стабільності. Фондовий ринок відіграє роль показника ефективності ринкових перетворень, виступає важливим інструментом економічного регулювання, підвищує гнучкість фінансової системи та сприяє оптимальному розподілу ресурсів між секторами економіки.

Сьогодні демонструє тісні інтеграційні процеси між фондовими ринками різних країн, вони вибудовують єдину глобальну інституційну структуру світового фондового ринку, де рух капіталів відбувається транскордонно. Для України інтеграція фондового ринку в глобальний світовий простір – не просто перевага, а необхідна умова його розвитку і навіть існування. Це пов'язано двома ключовими аспектами. Перший з них полягає в тому, що еволюція побудови ефективного ринку цінних паперів у сучасному світі не можлива без синергійних взаємовідносин із світовими контрагентами. Другий аспект пов'язаний із вихідними характеристиками, притаманними українському ринку цінних паперів. Низка проблем, зокрема інструментарна обмеженість, низька капіталізація, відсутність ефективної системи захисту прав інвесторів, необхідність цифрової трансформації та адаптації інституційних умов до світових стандартів, вимагає інтеграції міжнародного досвіду в українську практику організації ринку цінних паперів.

Для посилення ролі ринку цінних паперів в економіці необхідно його реформування. Фондовий ринок як ключова складова фінансової системи виконує важливу функцію трансформації заощаджень у продуктивні інвестиції, що сприяє зростанню капіталу приватних інвесторів. Водночас його ефективність безпосередньо залежить від рівня довіри учасників та наявності прозорих регуляторних механізмів. Сучасні виклики, зокрема геополітичні загрози та макроекономічні нестабільності, вимагають адаптації ринку до нових умов. У цьому контексті важливим завданням є

розбудова надійної інституційної бази, що сприятиме залученню іноземного капіталу та підвищенню стійкості фінансової системи.

Інтеграційні процеси на ринку цінних паперів завжди зіштовхуються з перепонами та ризиками, що вимагає розробки наукових підходів до їх подолання. Разом із новітніми технологіями, міжнародними потоками капіталу та розширенням джерел їх залучення, глобалізація фондового ринку провокує кризові явища самого ринку та економіки в цілому. Аналізуючи світову економічну динаміку в історичній ретроспективі, можна простежити чинники, що призводили до кризових явищ. У більшості випадків їм передувала глобалізація, яка підірвала стійкість ринку цінних паперів. Враховуючи сучасні геополітичні реалії, трансформація цього ринку залишається складним і багатограним викликом.

Фінансова інтеграція відкрила доступ господарським одиницям з різних регіонів світу до глобального капіталу, однак одночасно збільшила ризик міжнародного поширення негативних економічних змін, що виникають у окремих країнах. Це пояснюється тим, що, з одного боку, міжнародний рух капіталів залежить від стадії економічного циклу, коливань процентних ставок, національних економічних політик та інших факторів, а з іншого – короткострокові і капітальні потоки носять спекулятивний характер, чия динаміка визначається виключно кон'юнктурними факторами. Таким чином, навіть незначні коливання на внутрішньому фінансовому ринку однієї країни можуть мати значний і нерідко непропорційно великий вплив на ліквідні та розвинені ринки інших країн [1].

Ринок цінних паперів є частиною ринку капіталів та регламентується Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», який зазнав суттєвих змін з 1 січня 2024 року. Ринок цінних паперів в Україні відокремлений від ринку деривативних фінансових інструментів та грошового ринку. Проте органічно поєднаний із ними в структурі ринку капіталів (рис. 1).

Слід підкреслити, що на виконання зобов'язань України за Угодою про асоціацію між Україною та Європейським союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, внесено зміни до нормативно-правових актів НКЦПФР та Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», які спрямовані на імплементацію актів законодавства Європейського союзу у сфері ринків капіта-

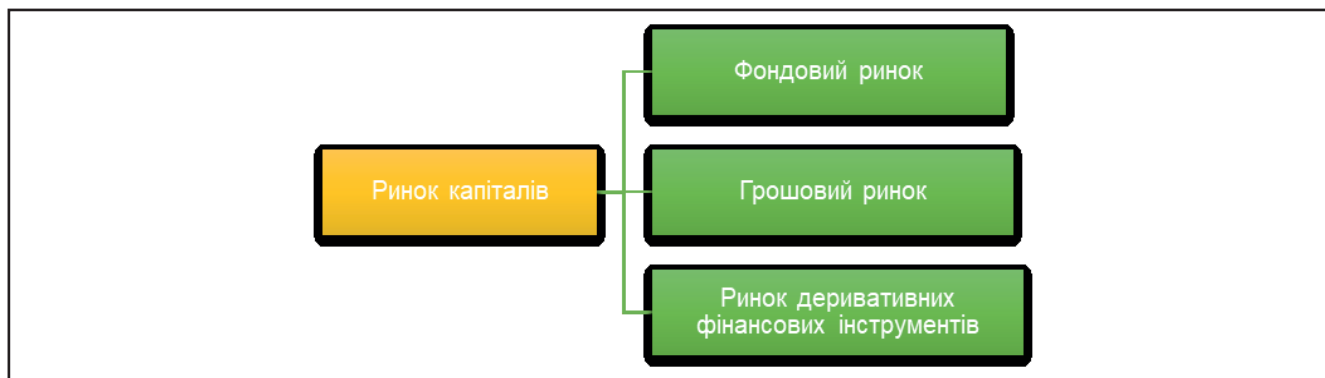
лу та організованих товарних ринків. Саме зміни до Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» стали поштовхом до адаптації відносин на ринку цінних паперів України в глобальний фінансовий простір.

При цьому учасниками фондового ринку вважаються «емітенти, у тому числі іноземні, або особи, які видали неемісійні цінні папери, особи, які надають забезпечення, інвестори у фінансові інструменти, які набули права власності на цінні папери, адміністратори, професійні учасники ринків капіталу, особи, які провадять діяльність, пов'язану з ринками капіталу та організованими товарними ринками, саморегулювні організації професійних учасників ринків капіталу, номінальні утримувачі, депозитарії-кореспонденти» [3].

Для того, щоб інтегрувати вітчизняний ринок цінних паперів у міжнародний необхідно його адаптувати до певного відповідного рівня. Дослідники зазначають, що рівень розвитку ринку цінних паперів в Україні є недостатнім, що знаходить відображення у позиції країни в міжнародних рейтингах [4]. Низький рівень розвитку ринку цінних паперів в Україні підтверджується також рівнем капіталізації, що виявляється в обсягах емісії та торгівлі, а також структурою інструментів, яка відображає обмежену видову диверсифікацію. Окрім того, українські дослідники вказують на низку інших проблем, пов'язаних з фондовим ринком, серед яких [5]:

- «низька інструментарна диверсифікованість з переважанням державних облігацій;
- нерозвиненість корпоративного сегменту фондового ринку;
- низька інвестиційна привабливість національних інструментів власності;
- низький рівень ліквідності та довіри інвесторів;
- низька фінансова грамотність та обмежена участь роздрібних інвесторів».

Глобальні тенденції свідчать про стійке зростання обсягів та кількості угод із фінансовими активами, зокрема в сегменті ринку цінних паперів. Основними факторами, які стимулюють розвиток цього ринку, є зменшення ризиків, залучення капіталу за допомогою інноваційних форматів та можливість отримання високих прибутків. Одночасно з появою нових видів цінних паперів активно впроваджуються сучасні технології, що вдосконалюють процеси клірингу, торгівлі, дотримання нормативних вимог і забезпе-



**Рисунок 1. Ринок цінних паперів в структурі в ринку капіталів**

Джерело: [2].

чують розширений доступ до фінансових ринків. Ураховуючи значний обсяг угод у цьому сегменті, важливим завданням є інтеграція передових інформаційних технологій у функціонування вітчизняного ринку цінних паперів.

Організована частина ринку цінних паперів – біржовий ринок не позбавлений проблем, які потребують нагального регулювання на фоні необхідності інтеграції у світовий простір. «фондові біржі України, як і вітчизняний фондовий ринок загалом, мають певні проблеми/дисбаланси у своєму розвитку. Біржова частина фондового ринку використовується здебільшого з метою розміщення державних позикових інструментів. Це допомагає фінансувати бюджетні розриви у короткостроковій перспективі, проте не сприяє створенню додаткового продукту» [6].

До 2022 року, як зазначають Князева Т.В. та Марина А.С., в Україні відбулося значне скорочення кількості організованих фондових бірж. У 2021 році лише чотири біржі мали ліцензію на здійснення діяльності на ринку цінних паперів: ПФТС, Українська біржа, Фондова біржа «Перспектива» та Українська фондова біржа. Науковці також підкреслюють поступове включення вітчизняного фондового ринку до світового. Це підтверджується значним розширенням спектра цінних паперів, доступних для торгівлі на фондових біржах. У 2021 році на українських біржах уклалися угоди з акціями як вітчизняних, так і іноземних компаній, цінними паперами корпоративних інвестиційних фондів, державними та муніципальними облігаціями, зовнішніми державними позиками, борговими зобов'язаннями іноземних емітентів, корпоративними облігаціями, а також похідними фінансовими інструментами, такими як опціони та ф'ючерси [7].

На кінець 2024 року в Україні функціонує лише три фондові біржі: Українська біржа, ПФТС і Перспектива. Необхідно посилити жорсткість пруденційних нормативів. Проте, враховуючи кризові умови функціонування ринку цінних паперів України, НКЦПФР змушена призупинити впровадження окремих норм. Наприклад, НКЦПФР прийняла рішення «Щодо застосування деяких рішень Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку на період дії воєнного стану», яким тимчасово зупинено дію рішення НКЦПФР від 1 жовтня 2015 року №1597 «Про затвердження Положення щодо пруденційних нормативів професійної діяльності на фондовому ринку та вимог до системи управління ризиками», зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 28 жовтня 2015 року за № 1311/27756 (зі змінами). Також зазначене рішення НКЦПФР зупинило необхідність складання та подання професійними учасниками (в т.ч. фондовими біржами) звітних даних щодо розрахунку пруденційних нормативів зокрема [8]:

«1) інвестиційні фірми не розкриватимуть у складі місячних даних довідки про пруденційні нормативи та довідки про вихідні дані для розрахунку пруденційних нормативів. Також не подаватимуться кварталні дані.

2) депозитарні установи не розкриватимуть у складі місячних даних довідки про пруденційні нормативи та довідки про вихідні дані для розрахунку пруденційних нормативів». За підсумками 2024 року обсяг торгівлі фінансовими інструментами на фондових біржах України склав 656685,25 млн грн. При цьому зазначимо, що 83,44% від загального обсягу торгівлі інструментами склали ОВДП, неоднорідною є структура торгів в розрізі організованих операторів, що відображено на діаграмі (рис. 2).



**Рисунки 2. Питома частка фондових бірж в торгівлі фінансовими інструментами за підсумками 2024 року, %**

Джерело: побудовано автором за даними [9].

Дані діаграми свідчать, що фондова біржа ПФТС на ринку цінних паперів України займає системоутворюючу позицію, адже обсяг торгівлі в організованому сегменті цієї біржі склав 71%. Другу позицію за обсягом торгівлі займає фондова біржа «Перспектива». Обсяг торгівлі на ній склав 25,7%. Мізерна частка торгівлі припадає на Українську біржу – 3,2%. В цілому така структура торгів є підтвердженням переважаючої ролі окремих організаторів торгівлі. Загальне скорочення динаміки організованих торгівців на ринку демонстрували негативну динаміку, яка призвела до того, що у 2024 році в Україні присутні лише три біржі, дві з яких активно функціонують. Для високорозвинених ринків притаманна велика кількість організованих торгівців.

Цікавою є динаміка загального обсягу торгівлі цінними паперами в Україні у 2021–2024 роках.

За аналізований період спостерігаються значні коливання: у 2022 році загальний обсяг торгівлі суттєво знизився до 624,94 млрд грн у порівнянні з 1079,21 млрд грн у 2021 році, але згодом відбулося зростання до 1716,11 млрд грн у 2024 році. Організований ринок у 2022 році показав різке падіння до 160,64 млрд грн, од-

нак у 2024 році його обсяг зріс до 656,69 млрд грн. Неорганізований ринок також зазнав спаду у 2022 році, але демонстрував поступове зростання, досягнувши 1059,42 млрд грн у 2024 році. Це свідчить про нестабільність ринку, але також про його здатність до відновлення.

Питома частка організованого ринку в загальному обсязі торгівлі на ринках капіталу за аналізований період суттєво змінювалася. У 2021 році вона становила приблизно 41,9% (451,96 млрд грн із 1079,21 млрд грн), але у 2022 році різко знизилася до 25,7% (160,64 млрд грн із 624,94 млрд грн). У 2023–2024 роках частка організованого ринку відновлювалася, досягнувши 32% у 2024 році (656,69 млрд грн із 1716,11 млрд грн). Водночас неорганізований ринок стабільно залишався домінуючим сегментом. У 2021 році його частка становила 58,1%, у 2022 році вона зросла до 74,3%, а в 2024 році зменшилася, але все ще залишалася вищою за організований ринок – 61,8%. Це свідчить про те, що український ринок капіталу переважно орієнтований на позабіржові операції, хоча біржовий сегмент поступово зміцнює свої позиції.

Таким чином, для успішної інтеграції українського ринку цінних паперів у світовий фінансо-

**Таблиця 1. Динаміка торгівлі на ринку цінних паперів України в розрізі організованого та неорганізованого ринків у 2021–2024 рр., млрд грн\***

Показники/роки	2021	2022	2023	2024
Обсяг торгівлі на ринках капіталу	1079,21	624,94	1366,85	1716,11
Обсяг торгівлі на організованому ринку	451,96	160,64	436,44	656,69
Обсяг торгівлі на неорганізованому ринку	627,25	464,3	930,41	1059,42

Джерело: побудовано автором за даними [9].

вий простір необхідна не лише адаптація умов та інституційного забезпечення цього ринку до світових стандартів, а й відповідний розвиток вітчизняної економіки. Адже, ринок цінних паперів, перш за все, відображає можливості та потреби господарюючої системи ефективно перерозподіляти фінансові ресурси. Якщо господарююча система функціонує в стиснених умовах, то засади цього перерозподілу досить обмежені. Проте, слід підтримати тезу, що можливості українських інвесторів на ринку цінних паперів досить обмежені. Внутрішній ринок представлений переважно державними борговими інструментами, а закордонні інвестиції лімітуються валютними обмеженнями з боку НБУ [10].

### Висновки

Попри те, що процеси інтеграції ринку цінних паперів у світове фінансове середовище тривають із високою динамікою, вони здебільшого зосереджені на зміні регуляторного середовища та гармонізації національного законодавства з вимогами Європейського Союзу та міжнародної спільноти. Формування ринку відбувається в умовах зростаючої фінансової залежності України від іноземних держав і міжнародних фінансових організацій, що передбачає виконання визначених ними зобов'язань.

Таким чином, український ринок цінних паперів перебуває в активному процесі змін під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Визначальними факторами його розвитку є військові дії, макроекономічна нестабільність та оновлення регуляторної бази, що, з одного боку, ускладнює функціонування, а з іншого – стимулює пристосування до нових реалій. Попри домінуючу роль державних облігацій у структурі торгівлі, актуальним завданням залишається розвиток корпоративного сегмента та залучення приватного капіталу. Розширення можливостей ринку завдяки цифровізації, інтеграції у глобальну фінансову систему та вдосконаленню регуляторних механізмів створює перспективи для його подальшого зростання, проте реалізація цього потенціалу потребує комплексних заходів щодо підвищення ліквідності, зміцнення довіри інвесторів і розширення спектра фінансових інструментів.

### Список використаних джерел:

1. Брич В., Нагара М. Напрямки розвитку ринку цінних паперів в Україні за умов фінансової глобалізації.

Вісник THEV. 2008. №5. С. 324–327. URL: <https://surl.li/ebontj>

2. Вергелюк Ю.Ю. Теоретичні аспекти забезпечення якості та безпеки інвестиційних послуг в Україні. Національна стійкість як стратегія забезпечення національної безпеки: воєнні виклики, і новітні концепти міжнародного безпекового середовища: [монографія]. Opole: Academy of Applied Sciences University of Management and Administration in Opole, 2023. P. 258–268. URL: [https://old.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/Odpornosc\\_narodowa.pdf](https://old.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/Odpornosc_narodowa.pdf)

3. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2006 № 3480–IV зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 01.12.2024)

4. Онищенко С.В., Маслій О.А. Міжнародні індексні системи оцінки бізнес-середовища в Україні. Фінансовий простір. 2020. №3 (39). С. 168–179. URL: [https://doi.org/10.18371/fp.3\(39\).2020.215186](https://doi.org/10.18371/fp.3(39).2020.215186)

5. Verheliuk, Y., & Brutskiy, Y. (2024). Інституційні основи організації фондового ринку України. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2(14), 295–303. <https://doi.org/10.32750/2024-0227>

6. Шапран Є.М., Сергієнко О.А., Савченко Р.О. Фондові біржі – оператори регульованого фондового ринку України напередодні 2024 року. III International Scientific and Practical Conference "Innovative Development in the Global Science". 2024. URL: [https://www.researchgate.net/publication/378848258\\_Fondovi\\_birzi\\_-\\_operatori\\_regulovanogo\\_fondovogo\\_rinku\\_Ukraini\\_naperedodni\\_2024\\_roku](https://www.researchgate.net/publication/378848258_Fondovi_birzi_-_operatori_regulovanogo_fondovogo_rinku_Ukraini_naperedodni_2024_roku)

7. Князева Т.В., Марина А.С. Дослідження кон'юнктури розвитку ринку цінних паперів у контексті забезпечення сталого економічного зростання країни. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-27>

8. Щодо застосування деяких рішень НКЦПФР на період дії воєнного стану: рішення №153 від 15.11.2023. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/Documents/O3458273-19b4-4bb9-80c5-b557e85fcaef/Rish\\_153.docx](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/Documents/O3458273-19b4-4bb9-80c5-b557e85fcaef/Rish_153.docx)

9. Інформаційна довідка щодо ринків капіталу України протягом січня–грудня 2024 року. НКЦПФР. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/02/informatsiina\\_dovidka\\_zasichen\\_hruden-2024\\_doc](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/02/informatsiina_dovidka_zasichen_hruden-2024_doc)

10. Голук, В., Кузьмінський, В., & Чумаченко, О. (2024). Сучасний стан фондового ринку Украї-

ни та перспективи його розвитку. Економіка та суспільство, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-96>

**References:**

1. Brych, V., & Nahara, M. (2008). Napryamky rozvytku rynku tsinnykh paperiv v Ukraini za umov finansovoyi hlobalizatsiyi. *Visnyk TNEU*, (5), 324–327. Retrieved from <https://surl.li/ebontj> (in Ukrainian).

2. Verheliuk, Y. Yu. (2023). Teoretychni aspekty zabezpechennya yakosti ta bezpeky investytsiynykh posluh v Ukraini. In *Natsionalna stiykist yak stratehiya zabezpechennya natsionalnoyi bezpeky: voyenni vyklyky i novitni kontsepty mizhnarodnogo bezpekovooho seredovyshcha* (pp. 258–268). Opole: Academy of Applied Sciences University of Management and Administration in Opole. Retrieved from [https://old.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/Odpornosc\\_narodowa.pdf](https://old.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/Odpornosc_narodowa.pdf) (in Ukrainian).

3. Pro rynky kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky: Zakon Ukrainy vid 23.02.2006 №3480–IV zi zminamy ta dopovnenniamy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (accessed: Dec. 1, 2024) (in Ukrainian).

4. Onyshchenko, S. V., & Masliy, O. A. (2020). Mizhnarodni indeksni systemy otsinky biznes-seredovyshcha v Ukraini. *Finansovyi prostir*, 3(39), 168–179. [https://doi.org/10.18371/fp.3\(39\).2020.215186](https://doi.org/10.18371/fp.3(39).2020.215186)

5. Verheliuk, Y., & Brutskiy, Y. (2024). Instytutsiyni osnovy orhanizatsiyi fondovoho rynku Ukrainy. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh Innovatsiy*, 2(14), 295–303. <https://doi.org/10.32750/2024-0227>

6. Shapran, Ye. M., Serhiyenko, O. A., & Savchenko, R. O. (2024). Fondovi birzhi – operatory rehulovanoho fondovoho rynku Ukrainy naperedodni 2024 roku. III International Scientific and Practical Conference "Innovative Development in the Global Science". Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/378848258\\_Fondovi\\_birzhi\\_-\\_operatori\\_regulovanogo\\_fondovogo\\_rinku\\_Ukraini\\_naperedodni\\_2024\\_roku](https://www.researchgate.net/publication/378848258_Fondovi_birzhi_-_operatori_regulovanogo_fondovogo_rinku_Ukraini_naperedodni_2024_roku) (in Ukrainian)

7. Knyazeva, T. V., & Maryna, A. S. (2021). Doslidzhennya kon'yunktury rozvytku rynku tsinnykh paperiv u konteksti zabezpechennya staloho ekonomichnoho zrostannya krayiny. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-27>

8. Shchodo zastosuvannya deyakykh rishen NKTsPFR na period diyi voyennoho stanu: Rishennya №153 vid 15.11.2023. Retrieved from [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/Documents/O3458273-19b4-4bb9-80c5-b557e85fcaef/Rish\\_153.docx](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/Documents/O3458273-19b4-4bb9-80c5-b557e85fcaef/Rish_153.docx) (in Ukrainian).

9. Informatsiyna dovidka shchodo rynkiv kapitalu Ukrainy protyahom sichnya-hrudnya 2024 roku. NKTsPFR. Retrieved from [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/02/informatsiina\\_dovidka\\_zasichen\\_hruden-2024\\_.doc](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/02/informatsiina_dovidka_zasichen_hruden-2024_.doc) (in Ukrainian)

10. Holiuk, V., Kuzminskyi, V., & Chumachenko, O. (2024). Suchasnyi stan fondovoho rynku Ukrainy ta perspektyvy yoho rozvytku. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-96>.

**Дані про автора**

**Глибокий Павло Михайлович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ORCID ID: 0009-0007-1308-4767

e-mail: Glubokiy1986@gmail.com

**Data about the author**

**Pavlo Hlubokiy,**

PhD student State research institute for informatization and economic modeling

ORCID ID: 0009-0007-1308-4767

e-mail: Glubokiy1986@gmail.com

## Ключові аспекти управління борговою безпекою України

**Актуальність теми дослідження.** Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючим борговим навантаженням України та необхідністю забезпечення фінансової стійкості держави в умовах економічної та геополітичної нестабільності. Ефективне управління борговою безпекою є критично важливим для збереження макроекономічної рівноваги, підтримки довіри міжнародних кредиторів та забезпечення стійкого економічного зростання. Враховуючи виклики, пов'язані з обслуговуванням державного боргу, пошуком оптимальних механізмів його реструктуризації та мінімізацією ризиків дефолту, дослідження даної проблематики набуває особливого значення. Аналіз існуючих підходів до боргової політики та розробка стратегій її оптимізації дозволять сформувати ефективні інструменти фінансової стабілізації країни та сприятимуть залученню інвестицій у національну економіку.

**Метою роботи** є розробка та поглиблення засад управління борговою безпекою України в сучасних реаліях.

**Завдання дослідження.** Завдання даного дослідження полягають в акцентрації необхідності зміцнення боргової безпеки, теоретичному поглибленні змісту поняття боргової безпеки та підходів до її визначення, обґрунтуванні рекомендацій щодо визначення пріоритетів політики боргової безпеки.

**Методи дослідження.** Дослідження ключових аспектів управління борговою безпекою країни здійснювалось з використанням наступних методів: узагальнення, наукового абстрагування, систематизації, індукції, дедукції, табличного методу, коефіцієнтний метод, описовий метод.

**Галузь застосування результатів.** Управління публічними фінансами.

**Основні результати дослідження.** У статті актуалізується проблематика зміцнення боргової безпеки держави в контексті перманентного нарощення державного боргу та поглиблення боргових проблем України. Описано взаємозв'язок боргової безпеки та стану макроекономічного середовища країни, який визначається комплексом чинників та загроз.

**Висновки.** Здійснено огляд підходів до визначення сутності боргової безпеки країни та причино-наслідкових зв'язків з іншими параметрами розвитку країни. Обґрунтовується необхідність кількісного та якісного визначення рівня боргової безпеки, де пропонуються окремі показники, що її описують. Розроблено пріоритети боргової політики, які сприятимуть зміцненню фінансової безпеки держави.

**Ключові слова:** державний борг, державні запозичення, боргова політика, боргова безпека, боргова стійкість, дефолт, реструктуризація.

JEL Codes G32, H56

FILIPOV D.V.

## Key aspects of managing Ukraine's debt security

**Relevance of the research topic.** The relevance of the research topic is determined by the growing debt burden of Ukraine and the need to ensure the country's financial stability amid economic and geopolitical instability. Effective management of debt security is critically important for maintaining macroeconomic equilibrium, supporting the trust of international creditors, and ensuring sustainable economic growth. Given the challenges associated with servicing state debt, finding optimal mechanisms for its restructuring, and minimizing default risks, the study of this issue is of particular significance. Analyzing existing approaches to debt policy and developing strategies for its optimization will help form effective financial stabilization tools for the country and contribute to attracting investments into the national economy.

**The aim of the work** is to develop and deepen the principles of managing Ukraine's debt security in the current realities.

**Research objectives.** *The objectives of this study are to emphasize the need for strengthening debt security, theoretically deepen the understanding of the concept of debt security and the approaches to its definition, and justify recommendations for determining the priorities of debt security policy.*

**Research methods.** *The study of key aspects of managing the country's debt security was conducted using the following methods: generalization, scientific abstraction, systematization, induction, deduction, tabular method, coefficient method, and descriptive method.*

**Field of application of the results.** *Public finance management.*

**Main research findings.** *The article highlights the issue of strengthening the country's debt security in the context of the ongoing increase in state debt and the deepening debt problems of Ukraine. It describes the interconnection between debt security and the state of the country's macroeconomic environment, which is determined by a set of factors and threats.*

**Conclusions.** *An overview of approaches to defining the essence of national debt security and its cause-and-effect relationships with other parameters of the country's development is provided. The necessity of both quantitative and qualitative assessment of the level of debt security is justified, with specific indicators proposed to describe it. Priorities for debt policy are developed, which will contribute to strengthening the financial security of the state.*

**Keywords:** *state debt, state borrowings, debt policy, debt security, debt sustainability, default, restructuring.*

**Постановка проблеми.** У сучасних реаліях, зумовлених широкомасштабною військовою агресією росії проти України, питання забезпечення боргової стійкості набуває критичного значення. Значне зростання державного боргу викликає суттєвими бюджетними витратами на оборону, необхідністю відбудови інфраструктури та зменшення доходів бюджету через економічний спад. Водночас міжнародна фінансова підтримка залишається важливим фактором збереження макроекономічної стабільності, проте потребує чіткої стратегії управління задля мінімізації боргових ризиків у довгостроковій перспективі.

Ефективне управління державним боргом є невід'ємною складовою економічної безпеки країни, адже його надмірне зростання може спровокувати макроекономічні дисбаланси, підвищену залежність від зовнішніх кредиторів та обмеження можливостей для сталого економічного розвитку. Боргова безпека охоплює не лише контроль за обсягами державного боргу, а й забезпечення його стійкості, оптимізацію вартості обслуговування та раціональне використання залучених фінансових ресурсів. В умовах зростаючих глобальних викликів особливої ваги набуває розробка комплексної та збалансованої боргової політики, яка сприятиме фінансовій стабільності, підвищенню інвестиційної привабливості та довгостроковому економічному розвитку України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Широко досліджено українськими науковцями питання, що стосуються забезпечення боргової безпеки держави та управління державним боргом. Проте наявність боргових проблем знаходять негативне відображення на стані боргової безпеки України, що підкреслює актуальність наукових пошуків в цьому напрямку. Основу даного дослідження та особливий науковий інтереси склали праці: Буряченка А. [3, 4], Болдової А. [7, 4], Вергелюк Ю. [7], Ганцяка М. [1, 6], Галусяна Р. [8], Захожого К. [3], Дем'янчук О. [5], Мамонової Г. [1], Москаленко Н. [7], Панової О. [5], Прісняк С. [3], Стеценка Б. [3].

**Метою роботи** є розробка та поглиблення засад управління борговою безпекою України в сучасних реаліях.

**Методи дослідження.** Дослідження ключових аспектів управління борговою безпекою країни здійснювалось з використанням наступних методів: узагальнення, наукового абстрагування, систематизації, індукції, дедукції, табличного методу, коефіцієнтний метод, описовий метод.

**Виклад основного матеріалу.** Проблеми забезпечення боргової безпеки України залишаються актуальними з моменту здобуття незалежності, оскільки процес формування державного боргу в різні періоди характеризувався несистемним підходом, орієнтованим переважно на вирішення нагальних фінансових про-

блем шляхом залучення позикових коштів. Така стратегія призводила до неконтрольованого зростання боргового навантаження, створюючи додаткові ризики для макроекономічної стабільності. Боргова безпека, поряд із бюджетною, валютною та монетарною, є ключовою складовою фінансової безпеки держави, оскільки впливає на стійкість економічної системи, рівень залежності від зовнішніх кредиторів та можливості довгострокового розвитку.

У сучасних умовах визначення сутності поняття «боргова безпека держави» набуває особливого значення, адже воно охоплює не лише показники рівня та динаміки державного боргу, а й механізми його управління, здатність держави своєчасно виконувати боргові зобов'язання без загрози для економічного розвитку. Чітке теоретичне обґрунтування цього поняття сприятиме формуванню ефективної боргової політики, що забезпечить фінансову стабільність і зміцнить довіру міжнародних партнерів та інвесторів.

Сам по собі обсяг державної заборгованості не відповідає на питання: «Який прийнятний рівень боргової безпеки для цієї країни?». Адже можливості здійснювати державні запозичення в безпечних боргових коридорах залежить від макроекономічного становища держави, зокрема таких

показників: обсяг ВВП; доходи бюджету; золото-валютні резерви. Досліджуючи загрози зростання державного боргу України науковці Ганцяк М. та Мамонова Г. виокремлюють ряд факторів, які впливають на рівень державного боргу та є ризиковими чинниками його неконтрольованого зростання. При цьому науковці розподіляють ці фактори на дві групи, одна з них – спричиняє недоотримання доходів бюджету, інша – провокує нарощення видатків. В таблиці 1 (табл. 1) зображено перелік цих загроз.

Описавши взаємозв'язки між цими показниками науковці стверджують, що саме зазначена система координат загроз визначає можливості держави здійснювати запозичення для фінансування дефіциту бюджету. Саме тому ці загрози або фактори також можна вважати загрозами борговій безпеці.

Боргова безпека – комплексне поняття, а її рівень залежить від усієї множини макроекономічних чинників. При цьому сила дії цих чинників, на думку науковців може бути змодельована за допомогою аналізу взаємозв'язків. Найбільш інтенсивний вплив на боргову безпеку мають: дефіцит державного бюджету, дефіцит платіжного балансу, вихід держави за межі платіжних можливостей. Мають вплив на боргову безпеку

**Таблиця 1. Загрози зростання державного боргу в розрізі недоотримання доходів та збільшення видатків\***

<b>Фактори, що провокують зростання видатків</b>	<b>Фактори, що провокують недоотримання доходів</b>
дефіцит державного бюджету	неефективна система залучення фінансових ресурсів на ринку державного боргу
дефіцит платіжного балансу країни	технічна відсталість значної частини сфер національної економіки України
залежність України від імпорту енергоносіїв	спад економічної активності в державі, який призводить до зменшення частки податкових надходжень до бюджету
збільшення державних витрат в періоди військових дій та інших непередбачених ситуацій	низький інвестиційний попит на державні боргові фінансові інструменти на тлі присутності вільних грошових коштів у населення
циклічні коливання економіки, які у фазі спаду ілюструють погіршення макроекономічних параметрів	скорочення альтернативних джерел доходів бюджету
вплив політичних бізнес-циклів, які проводять політику необґрунтованого збільшення державних витрат і зменшення податків перед черговими виборами	
зростання витрат на обслуговування державного боргу України	
недооцінка та вихід держави за межі фіскальних можливостей	

\* Джерело: побудовано автором за [1].

ку України, проте він є не визначальним: імпорт енергоносіїв, циклічні коливання економіки, політичні бізнес-цикли, технологічна відсталість значної частини галузей національної економіки, спад економічної активності.

Справедливо підкреслює Кулінська А., що «певний критичний рівень державної заборгованості, який дозволяє зберегти стійкість фінансової системи країни до внутрішніх або зовнішніх загроз, забезпечити певний рівень незалежності держави, зберігаючи при цьому економічну можливість здійснювати самостійно виплати за обов'язками і підтримуючи належний рівень платоспроможності та кредитного рейтингу» [2]. Більш комплексно розглядають боргову безпеку Стеценко Б., Буряченко А., Захожий К. та Прісняк С. На їх думку, борговій безпеці притаманні певні риси, структура яких зображена на рисунку 1 (рис. 1).

Для того, щоб оцінити рівень боргової безпеки країни слід використовувати якісні та кількісні показники. Так, оцінюючи боргову стійкість держави науковці звертають увагу на критерії боргової безпеки, найпоширенішими з яких є:

- «відношення обсягу державного та гарантованого державою боргу до ВВП;
- відношення обсягу валового зовнішнього боргу до ВВП;
- середньозважена дохідність запозичень на первинному ринку (в Україні, наприклад, дохідність ОВДП);
- відношення обсягу офіційних міжнародних резервів до обсягу валового зовнішнього боргу;

- відношення загальної суми річних платежів за державним боргом до доходів державного бюджету;
- середньозважений термін погашення державного боргу» [3].

Обґрунтованою є думка, що дефіцит державного бюджету виступає одним із ключових чинників, що впливають на рівень боргової безпеки країни. Водночас його наявність не завжди свідчить про загрозу борговій стійкості, оскільки бюджетний дефіцит є поширеним явищем як у країнах із середнім чи низьким рівнем економічного розвитку, так і у високорозвинених державах. Для України постійний брак бюджетних коштів є системним викликом, однак наслідки такого дефіциту залежать від його першопричин. Якщо нестача фінансів зумовлена залученням ресурсів для капітальних інвестицій, зокрема через державні гранти або програми підтримки підприємництва, це може стимулювати зростання грошового обігу та сприяти зміцненню національної економіки.

Водночас виникнення бюджетного дефіциту може бути наслідком зниження доходної частини, зокрема скорочення податкових надходжень, або результатом нераціонального зростання державних видатків. «Висока дефіцитність пояснюється діями уряду, який зважаючи на необхідність фінансувати зростаючі військові потреби, з метою забезпечення фінансової та територіальної безпеки країни – прийняв рішення збільшити видаткову частину бюджету майже вдвічі в порівнянні з доходною. Органи державного управління здійснюють ведення бюджетної політики так, що



**Рисунку 1. Сутнісна характеристика поняття «боргова безпека країни**

Джерело: [3].

основним джерелом покриття дефіцитних коштів бюджету є запозичення» [4].

З метою скорочення обсягів державного боргу та мінімізації його негативних наслідків Україні необхідно запроваджувати ефективну боргову політику. Вона передбачає оптимізацію структури державних запозичень, скорочення бюджетного дефіциту, удосконалення механізмів управління борговими зобов'язаннями та підвищення рівня боргової безпеки. В цьому руслі науковцями узагальнено підходи до визначення поняття боргової безпеки (табл. 2).

У контексті забезпечення належного рівня боргової безпеки особлива увага приділяється структурі державного боргу, яка формується відповідно до обраних джерел фінансування. Дослідники наголошують, що одним із ключових аспектів державної боргової політики є правильний вибір ринку для залучення запозичень, оскільки кожен із них має свої ризики. Оптимальне поєднання внутрішніх і зовнішніх позик є важливим фактором підтримки боргової стійкості країни. Поширеною є думка, що зовнішні запозичення несуть підвищені ризики, оскільки значний обсяг боргу перед іноземними кредиторами може ускладнити виконання фінансових зобов'язань держави.

Нездатність країни своєчасно обслуговувати зовнішній борг або відсутність нових домовленостей із кредиторами можуть спричинити загрозу дефолту. В сучасних умовах у світовій фінансовій системі виробилися такі правила, що навіть часткове невиконання зобов'язань без узгодження з кредитором є менш ефективно ніж двостороннє врегулювання умов щодо виплати заборгованості. Дефолт, зовсім не означає, що за взятими зобов'язаннями не потрібно буде платити, швидше за все це призведе до зміни умов сплати боргу та боргової ізоляції позичальника з неможливістю залучати фінансові ресурси на зовнішньому ринку. [6]. Як бачимо, навіть відмова чи неможливість виконувати боргові зобов'язання не означає, що відбудеться їх анулю-

вання. Скоріше це матиме негативний вплив на боргову безпеку.

Умови міжнародних фінансових організацій для отримання нових кредитів часто є жорсткими та можуть мати негативний вплив на добробут населення. Наприклад, міжнародні партнери нерідко висувають вимоги щодо перегляду соціально-економічної політики, зокрема щодо підвищення тарифів на енергоресурси до рівня європейських ринкових цін, що не завжди враховує економічну ситуацію в країні та рівень доходів громадян.

Прийнятною та обґрунтованою є думка, що вартість зовнішніх запозичень зазвичай є вищою ніж внутрішніх. «Висока вартість зовнішніх кредитів також є досить проблематичним питанням, оскільки ті кошти які сплачувала держава раніше за зовнішніми позиками здебільшого спрямовувались на погашення відсотків та обслуговування кредитів, а сам розмір боргу при цьому майже не зменшувався. «внутрішні державні запозичення формують сек'юритизований державний борг, який легко піддається механізмам ринкового регулювання. Запозичення на внутрішньому ринку володіють рядом переваг у порівнянні із зовнішніми позиками держави, які несуть додаткове валютне навантаження та загрожують борговій безпеці» [7].

Водночас збалансоване поєднання внутрішніх і зовнішніх запозичень відображає спроможність держави залучати фінансові ресурси з різних джерел. Країни з низьким рівнем економічного розвитку, дотримуючись встановлених меж боргової безпеки, переважно залучають кошти на зовнішніх ринках, тоді як економічно розвинені держави, маючи ємний внутрішній ринок капіталу, здебільшого орієнтуються на внутрішні запозичення. Раціональний, обґрунтований та стратегічно продуманий підхід до структурування державного боргу є ключовим чинником забезпечення боргової стійкості та фінансової безпеки країни.

У 2025 році пріоритетними завданнями державної політики у сфері боргової безпеки є вдо-

**Таблиця 2. Узагальнення підходів до визначення поняття боргової безпеки \***

Підхід	Характеристика
Рівневий	Розгляд боргової безпеки як рівня перевищення заборгованості, що призводить до нових позик
Елементний	Розгляд боргової безпеки як елементу системи вищого рівня
Функціональний	Розгляд боргової безпеки як здатності дотримання певного рівня заборгованості
Управлінський	Розгляд боргової безпеки в контексті управління державним боргом

\* Джерело: побудовано автором за [5].

**Таблиця 3. Основні пріоритети політики боргової безпеки \***

Пріоритет	Опис
Лімітування дефіциту бюджету	Забезпечення контролю за рівнем дефіциту державного бюджету через зменшення неефективних витрат і підвищення доходів, нормативна фіксація прийнятного рівня дефіциту
Ефективність використання залучених ресурсів	Оптимізація державних запозичень та спрямування їх на критично важливі інвестиції, зокрема у відновлення інфраструктури та оборону
Сприяння інвестиційній діяльності	Створення сприятливого середовища для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, у тому числі через інструменти стимулювання покращення інвестиційного клімату
Обґрунтований розмір боргу	Дотримання безпечного рівня державного боргу щодо ВВП відповідно до міжнародних рекомендацій та макроекономічних умов
Гнучка фіскальна політика	Використання податкових і бюджетних механізмів для підтримки економічного зростання та фінансової стабільності
Реструктуризація сформованого боргу	Переговори з кредиторами щодо продовження термінів погашення, зниження ставок або часткового списання боргу для зменшення боргового навантаження

\* Джерело: побудовано автором.

сконалення структури державного боргу, залучення фінансування на вигідних умовах та поступове зниження боргового навантаження після стабілізації економічної ситуації. Основні напрями включають реструктуризацію боргових зобов'язань, підвищення ефективності використання кредитних ресурсів і розвиток внутрішнього ринку запозичень. Враховуючи значний обсяг зовнішніх позик, необхідна продумана стратегія забезпечення боргової стійкості, що дозволить мінімізувати ризики боргової кризи та зберегти макроекономічну стабільність.

В цьому ключі вважаємо, що розробка та реалізація продуманої, науково-обґрунтованої та гнучкої боргової політики є основою фінансової стійкості та боргової безпеки. Це підтверджують думки українських науковців «Відомо, що державний борг може бути не тільки інструментом фінансування державних витрат, але й фактором, який впливає на інвестиційний клімат, рівень інфляції, ринкову конкурентоспроможність і загалом на економічну динаміку країни» [8]. Запропонуємо пріоритетні напрями боргової політики, що, на нашу думку, перебувають в площині забезпечення боргової безпеки України (табл. 3).

Отже, подолання викликів, що постали перед Україною, вимагає застосування комплексу заходів, зокрема у сфері управління борговою політикою держави. Для підтримки макроекономічної стабільності необхідно застосовувати комплексні заходи, які сприятимуть зміцненню фінансової системи та позитивно відобразатимуться на боргових ризиках.

### Висновки

Управління борговою безпекою України є одним із ключових викликів економічної політики держави, оскільки рівень державного боргу безпосередньо впливає на макроекономічну стабільність та фінансову незалежність країни. Боргова безпека держави – складне та комплексне поняття, його оцінка проводиться з використанням якісних та кількісних індикаторів. Встановлено, що рівень боргової безпеки перебуває у прямій залежності від показників, що описують макроекономічне положення країни та впливають на видатки та бюджету. У статті розглянуто основні підходи до регулювання боргового навантаження, серед яких – контроль за дефіцитом бюджету, ефективне використання залучених фінансових ресурсів та створення сприятливих умов для інвестиційної діяльності. Окрему увагу приділено теоретичним аспектам забезпечення боргової безпеки, зокрема причино-наслідкові зв'язки її формування, індикатори та базові характеристики.

Зміцнення боргової безпеки України перебуває в площині розробки та впровадження дієвої державної політики, пріоритетами якої визначено: лімітування дефіциту бюджету, ефективність використання залучених ресурсів, сприяння інвестиційній діяльності, обґрунтований розмір боргу, гнучка фіскальна політика, реструктуризація сформованого боргу.

Подальші наукові дослідження в цій сфері можуть зосередитися на оцінці довгострокових наслідків боргової політики для економічного розвитку України, розробці моделей прогнозування боргового навантаження та аналізі ефективності різних механізмів реструктуризації боргу.

**Список використаних джерел:**

1. Ганцяк, М. О., & Мамонова, Г. В. (2021). Моделювання ієрархії загроз зростання державного боргу України. Стратегія економічного розвитку України, 49, 54–66. <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.054.066>

2. Кулінська А. Систематизація підходів до оцінювання боргової безпеки та іскладових елементів в Україні. Економіка і регіон. № 4. С. 91–95. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21PO3=FLA=&S21STR=econrig\\_2015\\_4\\_18](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21PO3=FLA=&S21STR=econrig_2015_4_18)

3. Стеценко, Б., Буряченко, А., Захожай, К., & Пріснюк, С. (2023). Боргова безпека України: Ключові імперативи воєнного стану. Modeling the development of the economic systems, (1), 194–199. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-27>

4. Буряченко, А., Болдова, А., & Москаленко, Н. (2023). Фінансування дефіциту державного бюджету: маневреність у контексті управління державним боргом. Економіка та суспільство, (53). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-31>

5. Дем'янчук О. І., Панова О. С. Боргова безпека України. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2024. № 32(60). С. 69–74. URL: [https://ecj.oa.edu.ua/assets/files/NZ\\_ek\\_Vyp\\_32\(60\).pdf#page=69](https://ecj.oa.edu.ua/assets/files/NZ_ek_Vyp_32(60).pdf#page=69)

6. Ганцяк, М. (2023). Дефолт та реструктуризація як можливі сценарії врегулювання боргових проблем. Modeling the development of the economic systems, (1), 20–27. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-3>

7. Вергелюк, Ю., Болдова, А., & Москаленко, Н. (2023). Проблеми забезпечення боргової стійкості України. Економіка та суспільство, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-6>

8. Р.О. Галустян. Вплив боргової політики держави на економічне зростання. Інклюзивна економіка. 2024. №1(3). С. 11–17. URL: [https://doi.org/10.32782/inclusive\\_economics.3-2](https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-2)

**References:**

1. Hantsiak, M. O., & Mamonova, H. V. (2021). Modelyuvannya iierarkhii zahroz zrostannya derzhavnoho borhu Ukrainy. Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrainy, 49, 54–66. Retrieved from <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.054.066>.

2. Kulinska, A. (2015). Systematyzatsiya pidkhodiv do otsinyuvannya borhovoyi bezpeky ta yiji skladovykh ele-

mentiv v Ukraini. Ekonomika i rehion, (4), 91–95. Retrieved from [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21PO3=FLA=&S21STR=econrig\\_2015\\_4\\_18](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21PO3=FLA=&S21STR=econrig_2015_4_18).

3. Stetsenko, B., Buryachenko, A., Zakhzhai, K., & Prisyak, S. (2023). Borhova bezpeka Ukrainy: Klyuchovi imperatyvy voiennoho stanu. Modeling the Development of the Economic Systems, (1), 194–199. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-27>.

4. Buryachenko, A., Boldova, A., & Moskalenko, N. (2023). Finansuvannya defitsytu derzhavnoho byudzhetu: Manevrenist' u konteksti upravlinnya derzhavnym borhom. Ekonomika ta suspil'stvo, (53). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-31>.

5. Dem'yanchuk, O. I., & Panova, O. S. (2024). Borhova bezpeka Ukrainy. Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu «Ostrov'ska akademiya». Seriya «Ekonomika»: naukovyy zhurnal, 32(60), 69–74. Retrieved from [https://ecj.oa.edu.ua/assets/files/NZ\\_ek\\_Vyp\\_32\(60\).pdf#page=69](https://ecj.oa.edu.ua/assets/files/NZ_ek_Vyp_32(60).pdf#page=69).

6. Hantsiak, M. (2023). Defolt ta restrukturyzatsiya yak mozhlyvi stsena'rii vrehulyuvannya borhovoykh problem. Modeling the Development of the Economic Systems, (1), 20–27. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-3>.

7. Verheliuk, Yu., Boldova, A., & Moskalenko, N. (2023). Problemy zabezpechennya borhovoyi stiikosti Ukrainy. Ekonomika ta suspil'stvo, (56). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-6>.

8. Halustian, R. O. (2024). Vplyv borhovoyi polityky derzhavy na ekonomichne zrostannya. Inkluzivna ekonomika, 1(3), 11–17. Retrieved from [https://doi.org/10.32782/inclusive\\_economics.3-2](https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-2).

**Дані про автора**

**Філіпов Дмитро Вікторович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ORCID ID: 0009-0009-6614-4756

e-mail: [dmytrofilipov@proton.me](mailto:dmytrofilipov@proton.me)

**Data about the author**

**Dmytro Filipov,**

PhD student, State research institute for informatization and economic modeling

ORCID ID: 0009-0009-6614-4756

e-mail: [dmytrofilipov@proton.me](mailto:dmytrofilipov@proton.me)

## Трансформація законодавчо–нормативної бази забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств

**Актуальність теми** дослідження визначається недостатнім рівнем наукової обґрунтованості існуючої законодавчо–нормативної бази конкурентоспроможності будівельних підприємств без врахування стану вітчизняної будівельної галузі в умовах війни та необхідності її вдосконалення в процесі відбудови та розбудови національної економіки на основі інноваційної моделі розвитку, врахування позитивних складових досвіду розвинутих країн, а особливо ЄС.

**Мета статті:** на основі аналізу та синтезу вітчизняної та зарубіжної законодавчо–нормативної бази відтворення будівельних підприємств вияснити позитивні складові та існуючі тут проблеми, визначити пріоритетні напрями удосконалення конкурентоспроможності будівельних підприємств, порівняти та підтвердити прихильність щодо вдосконалення вітчизняної законодавчо–нормативної бази будівельної сфери за рахунок гармонізації до законів та норм країн Європейського Союзу.

**Методи дослідження:** в процесі написання статті були використані загальнонаукові та спеціальні методи економічного дослідження, зокрема: діалектичний, структурно–логічний, аналізу та синтезу, статистичний та інші.

**Результати роботи:** на основі системно–ситуаційного підходу визначені позитивні сторони законодавчо–нормативної бази удосконалення конкурентоспроможності будівельних підприємств та обґрунтовані основні напрямки їх подальшого розвитку з врахуванням позитивного досвіду країн Європейського Союзу.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в процесі удосконалення законодавчо–нормативної бази стосовно зростання конкурентоспроможності вітчизняних будівельних підприємств в умовах відбудови на основі інноваційної моделі розвитку.

**Висновки.** Аналіз та синтез сучасного стану законодавчо–нормативної бази конкурентоспроможності будівельних підприємств засвідчує як позитивні, так і певні негативні сторони, що стримує розвиток конкурентоспроможності будівельних підприємств. Необхідно активізувати дослідження як теоретико–методологічних, так і практичних аспектів даної проблематики на основі принципів школи неокласичного синтезу, вирішення завдань відбудови з врахуванням передового досвіду зарубіжних країн, а особливо ЄС.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність будівельних підприємств, законодавчо–нормативна база розвитку конкуренції будівельних підприємств, стандартизація та гармонізація вітчизняного та зарубіжного законодавства, економіка інтелектуально–інноваційного капіталу.

KUTSENKO A. S.

## Transformation of the legislative and regulatory framework for ensuring the competitiveness of construction enterprises

**The relevance of the research** is determined by the insufficient level of scientific validity of the existing legislative and regulatory framework of the competitiveness of construction enterprises without taking into account the state of the domestic construction industry in war conditions and the need for its improvement in the process of reconstruction and development of the national economy on the basis of an innovative development model, taking into account the positive components of the experience of developed countries, and especially the EU.

**The aim of the article** is to clarify the positive components and problems existing on the basis of the analysis and synthesis of the domestic and foreign legislative and regulatory framework for the reproduction of construction enterprises, to determine the priority directions for improving the competitiveness of construction enterprises, to compare and confirm commitment to the

*improvement of the domestic legislative and regulatory framework of the construction sector through harmonization to the laws and regulations of the countries of the European Union.*

**Methods of the research:** *general scientific and special methods of economic research, in particular: dialectical, structural–logical, analysis and synthesis, statistical, and others were used in the process of writing the article.*

**The results of the work:** *the positive aspects of the legislative and regulatory framework for improving the competitiveness of construction enterprises were determined on the basis of the systemic situational approach and the main directions of their further development were substantiated, taking into account the positive experience of the countries of the European Union.*

**Field of application of results.** *The results of the study can be used in the process of improving the legislative and regulatory framework regarding the increase in the competitiveness of domestic construction enterprises in the context of reconstruction based on an innovative development model.*

**Conclusions.** *The analysis and synthesis of the current state of the legislative and regulatory framework of the competitiveness of construction enterprises shows both positive and certain negative aspects, which restrains the development of the competitiveness of construction enterprises. It is necessary to activate the research of both theoretical and methodological and practical aspects of this problem on the basis of the principles of the school of neoclassical synthesis, solving reconstruction tasks taking into account the best experience of foreign countries and especially the EU.*

**Keywords:** *competitiveness of construction enterprises, legislative and regulatory basis for the development of competition of construction enterprises, standardization and harmonization of domestic and foreign legislation, economy of intellectual and innovative capital.*

**Постановка проблеми.** Для більш ефективного розвитку підприємств будівельної галузі з врахуванням обмежених ресурсів та ускладненнями у відбудові, забезпеченні будівельних компаній сучасними засобами виробництва, внаслідок російської агресії нашій країні було б доцільно активізувати гармонізацію та використання інноваційних стандартів та законів ЄС, Європейської асоціації вільної торгівлі. За рахунок упровадження передового досвіду розвинутих країн будівельна галузь нашої держави могла б більш ефективно на інноваційній основі втілювати в життя нові проекти та більш якісно і швидко відтворювати втрачене.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням аналізу законодавчо–нормативної бази, регулюючих органів в будівництві, аналізу та синтезу їх діяльності та впливу на сприяння розвитку будівельних підприємств присвячені роботи: О.Ю. Беленкової, З.С. Варналій, В.Євтушенко Д. Ісаєнко, О.М. Козич, Р.Є.Савіцький, В.В. Слончак та ін. Безпосередньо дослідженню управління будівельною галуззю в закордонних країнах присвячені чисельні публікації таких авторів як Я. А. Рекитар, Ю. Н. Казанский, А. М. Немчин, С. Н. Никешин, Э. Кнехтель та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний стан будівельної галузі, як і всієї економіки України, засвідчує наявність величезної кількості невід-

кладних завдань, які потребують найшвидшого вирішення в зв'язку з агресією росії проти нашої держави. Найбільш важливу роль в їх вирішенні відіграватимуть вітчизняні будівельні підприємства, стан їхньої конкурентоспроможності та ефективність відтворення ресурсного потенціалу на інноваційній основі.

Зростання конкурентоспроможності будівельних підприємств першочергово залежить від науково–практичної обґрунтованості законодавчо–нормативної бази будівництва, яка має ґрунтуватись на системно–ситуаційному підході до її удосконалення та врахування позитивного досвіду зарубіжних країн.

На теперішній час в зв'язку з російською агресією і пошкодженням багатьох соціальних, промислових та критичних об'єктів інфраструктури країни будівельна галузь повинна в прискореному темпі розвиватись та за допомогою інноваційних методів будівництва, нових підходів здійснювати якнайшвидше відтворення втраченого та будувати нове. Щоб займати передове місце на ринку будівельні компанії мають приділити першочергову увагу підвищенню конкурентоспроможності власного виробництва, законними методами та інноваційним підходом забезпечити розвиток підприємства, зростання прибутків внаслідок їхньої господарської діяльності. Понят-

тя конкурентоспроможність будівельного підприємства ми розуміємо як – його реальну та потенційну здатність в існуючих умовах використовувати свої конкурентні переваги на усьому ланцюгу створення цінності, займати найвигідніше положення на будівельному ринку та забезпечувати формування та максимальне задоволення потреб споживачів у якісних проектних рішеннях, будівельно-монтажних роботах та будівельній продукції, оптимально використовуючи при цьому наявний капітал [1, С.154].

Існуюча законодавчо-нормативна база регулює питання конкурентоспроможності в Україні, охоплює різні аспекти економічної діяльності, зокрема регулювання конкуренції, захист економічних прав підприємств, стимулювання інновацій і розвитку, а також забезпечення рівних умов для підприємств на ринку. Розглянемо основні документи та напрями, які впливають на конкурентоспроможність.

Конкурентне законодавство України має власну історію та особливості, що зумовлені розвитком національної економіки, процесами трансформації суспільства та інтеграцією до світового ринку.

Становлення конкурентного законодавства в Україні почалося з 1990-х років, коли країна перейшла від планової до ринкової економіки. У цей період було прийнято перші нормативно-правові акти, спрямовані на регулювання конкуренції, зокрема Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (1992 рік). Цей закон став основою для формування правових механізмів протидії монополізму та підтримки конкуренції. І незважаючи на те, що на сьогодні він втратив свою чинність, слід підкреслити його важливу роль в становленні вітчизняної конкурентоспроможності підприємств.

Однією з ключових особливостей конкурентного законодавства України є його орієнтація на боротьбу з монопольним становищем, яке дісталося у спадок від радянської економічної системи. Для цього було створено спеціалізований орган – Антимонопольний комітет України (АМКУ), який займається контролем за дотриманням законодавства, розслідуванням порушень та захистом економічної конкуренції.

Діяльність і повноваження Антимонопольного комітету України (АМКУ) регулюються спеціальним Законом України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року [2].

Цей закон визначає АМКУ як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, наділений широким колом повноважень у сфері захисту економічної конкуренції [3].

В Україні антимонопольне регулювання здійснюється через систему нормативно-правових актів, зокрема законами України «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від недобросовісної конкуренції» та іншими спеціалізованими законами. Їхньою метою є забезпечення рівних можливостей для суб'єктів господарювання та сприяння розвитку економіки через добросовісну конкуренцію.

Наприклад, Закон України «Про захист економічної конкуренції» (2001 р.) є основоположним документом у сфері регулювання ринкових відносин і забезпечення добросовісної конкуренції [4]. Його метою є створення рівних умов для суб'єктів господарювання, сприяння ефективному функціонуванню підприємств ринкової економіки та захисту інтересів споживачів.

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (1996 р.) спрямований на попередження та припинення дій, які порушують принципи добросовісної конкуренції. Він регулює поведінку суб'єктів господарювання, що може завдати шкоди іншим учасникам ринку або споживачам.

Обидва закони разом забезпечують комплексний підхід до регулювання ринкової конкуренції в будівництві, створюючи правову базу для її розвитку та захисту в умовах генезису до світової економіки інтелектуально-інноваційного капіталу [5].

Проте ці нормативно-правові акти мають низку недоліків. Зокрема, Швидка Т.І. зазначає, що, «хоча Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [6] формально чинний, він вже не відповідає сучасним викликам.

Закон не враховує всіх існуючих проявів недобросовісної конкуренції, що робить його недостатньо ефективним і потребує модернізації. Регулювання питань запобігання таким проявам є надзвичайно важливим, оскільки правопорушення у цій сфері відбуваються часто та наразі цей закон лише фіксує перелік правопорушень, що вважаються недобросовісною конкуренцією, без надання чітких роз'яснень і детального аналізу кожного з них. Це обмежує його практичну ефективність і дозволяє правопорушникам уникати відповідальності за свої дії [3].

О. Бакалінська акцентує на необхідності доповнення Закону спеціальними нормами, які регулюватимуть, обмежуватимуть або навіть забо-

## МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

ронятимуть певні види рекламної діяльності, що сприятиме посиленню його ефективності [3].

Погоджуючись із зазначеним, можемо виділити ключові недоліки Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції»:

- Закон містить загальні формулювання, які можуть тлумачитися неоднозначно, ускладнюючи правозастосування;

- відсутність чітких критеріїв для оцінки дій як недобросовісних;

- складність і недостатня ефективність процедур оскарження недобросовісних дій у суді чи через Антимонопольний комітет України;

- ігнорування особливостей конкурентного середовища в різних секторах економіки, а особливо в будівництві;

- орієнтація переважно на реагування на порушення, а не на їх попередження.

Щодо Закону України «Про захист економічної конкуренції», аналіз думок експертів свідчить, що його застосування також супроводжується труднощами. Закон передбачає численні процедури

та критерії для оцінки монопольного становища й економічної концентрації, які часто є складними для реалізації на практиці. Водночас він недостатньо враховує вплив цифрової економіки, новітніх технологій і глобалізації на конкурентне середовище.

На нашу думку, обидва закони спрямовані переважно на регулювання взаємодії суб'єктів господарювання, приділяючи недостатньо уваги інтересам споживачів. Крім того, вони не адаптовані до кризових умов, зокрема викликів війни, що послаблює контроль за конкурентним середовищем і створює передумови для правопорушень (див. таблицю).

Це свідчить про необхідність модернізації обох законів із урахуванням сучасних економічних реалій та викликів. Подальше вдосконалення цих законів є важливим для створення ефективного конкурентного середовища гармонізації із міжнародними стандартами.

Значні зміни у конкурентному законодавстві відбулися після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у 2014 році. Цей документ зобов'язує Україну гармо-

### Недоліки законів «Про захист економічної конкуренції» та «Про захист від недобросовісної конкуренції»

Категорія	Закон «Про захист економічної конкуренції»	Закон «Про захист від недобросовісної конкуренції»
Складність у застосуванні	Складні процедури та критерії оцінки монопольного становища.	Загальні формулювання, які можуть тлумачитися неоднозначно.
Тривалість розгляду справ	Тривала й ресурсозатратна процедура отримання дозволів на концентрацію.	Складність процедур оскарження недобросовісних дій.
Адаптація до сучасних викликів	Не враховано вплив цифрової економіки, новітніх технологій та глобалізації.	Відсутність врахування особливостей цифрової економіки та галузевих специфік.
Контроль і моніторинг	Недостатньо ефективні механізми моніторингу та виявлення порушень.	Обмежені механізми ефективного захисту від недобросовісних дій.
Санкції	Штрафи не завжди є стримуючим фактором для великих компаній.	Відсутність дієвих превентивних заходів проти недобросовісної конкуренції.
Гармонізація з міжнародними стандартами	Низький рівень інтеграції з європейськими нормами.	Недостатня гармонізація з міжнародними стандартами конкурентного права.
Превентивні заходи	Закон більше орієнтований на реакцію, ніж на попередження порушень	Відсутність системи превентивних заходів для захисту підприємств і споживачів
Кризи та надзвичайні ситуації	Недостатнє врахування викликів війни та кризових умов.	Відсутність адаптації до умов війни, що створює простір для зловживань.
Споживачі	Закон більше фокусується на регулюванні відносин між суб'єктами господарювання.	Недостатній акцент на захист прав споживачів.
Інтеграція з іншими законами	Немає інтегрованого підходу до регулювання із законодавством про інвестиції, податки, інновації.	Закон ізольований від інших сфер регулювання економічної діяльності, що обмежує його ефективність.
Реалізація	Брак ресурсів і кваліфікованих кадрів у відповідних органах.	Відсутність належного фінансування та компетентного персоналу для реалізації положень закону.

нізувати своє законодавство з нормами ЄС, зокрема у сфері конкуренції. Результатом цього стало прийняття низки нових нормативно-правових актів, спрямованих на посилення прозорості, ефективності регулювання та відповідності європейським стандартам.

З підписанням Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом та Договору про заснування Енергетичного Співтовариства Україна взяла на себе зобов'язання щодо імплементації норм законодавства ЄС у власну правову систему. Зокрема, це стосується адаптації конкурентного законодавства до європейських стандартів, з особливим акцентом на врегулювання питань надання державної допомоги [3].

У контексті будівельної галузі, законодавство про інновації та цифровізацію в Україні має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості підприємств. Основні аспекти включають стимулювання цифрової трансформації, впровадження інноваційних технологій у будівництво, а також адаптацію до європейських стандартів.

Одним із базових документів у сфері інноваційного розвитку будівництва є Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» (2011 р.) який спрямований на створення умов для впровадження нових підходів у проектуванні, плануванні та виконанні будівельних робіт [7]. Серед інноваційних аспектів закону можна виділити:

- використання геоінформаційних систем (ГІС) для ефективного управління територіями;
- перехід до цифрових платформ для оформлення документації, що значно скорочує терміни та знижує ризики корупції.

Іншим важливим актом є Закон України «Про енергетичну ефективність будівель» (2017р.), який орієнтований на зменшення енергоспоживання у будівлях шляхом впровадження енергоефективних технологій. Основні положення закону передбачають [8]:

- вимоги до використання сучасних ізоляційних матеріалів для зниження тепловтрат;
- стимулювання розробки та впровадження енергоефективних рішень, таких як «розумні будинки» із автоматизованими системами управління енергоспоживанням;
- проведення енергетичної сертифікації будівель, що підвищує обізнаність споживачів про енергоефективність об'єктів.

Інноваційні технології, такі як Building Information Modeling (BIM), активно інтегруються в українське законодавство та практику. Вони дозволяють оптимізувати всі етапи будівництва — від проектування до експлуатації об'єктів. Уряд також працює над розширенням використання автоматизованих систем управління будівельними процесами, що відповідає вимогам Державної стратегії розвитку цифрової економіки на 2021–2030 роки.

Крім того, впровадження технологій відновлюваної енергетики в будівництво, наприклад, установлення сонячних панелей або систем збору дощової води, є пріоритетом, що закріплено в ряді нормативно-правових актів.

Попри наявність значних здобутків, залишається низка викликів:

- нерівномірний рівень цифровізації у регіонах та низька доступність сучасних технологій для малих і середніх підприємств;
- недостатнє фінансування програм, спрямованих на інновації в будівництві;
- потреба в гармонізації національного законодавства з європейськими директивами у сфері енергоефективності та сталого будівництва.

З огляду на ці виклики, важливими напрямками розвитку залишаються підтримка науково-дослідних проєктів у будівельній галузі, створення умов для державно-приватного партнерства та посилення міжнародної співпраці з метою впровадження найкращих практик цифровізації та інновацій у будівництві, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємств.

Втім, шлях цифровізації будівельної галузі України лише розпочався й вимагає значних зусиль, системної державної підтримки та активного залучення позитивного міжнародного досвіду. Особливо важливим є вивчення практик європейських країн, які успішно реалізували цифрову трансформацію будівельної сфери [9].

Європейський Союз (ЄС) активно впроваджує законодавчі ініціативи та регулювання для підтримки конкурентоспроможності економіки, підприємств і галузей, зокрема будівельної. Основні акценти робляться на інтеграції ринків, захисті конкуренції, цифровізації, інноваціях, екологічності та підтримці малих і середніх підприємств (МСП). У цьому контексті ключову роль відіграє Європейський єдиний ринок, який забезпечує інтеграцію економічного простору країн-членів і

створює умови для вільного руху товарів, послуг, капіталу та людських ресурсів.

### Висновки

Ефективна відбудова та розбудова вітчизняної економіки на інноваційній основі першочергово залежатиме від стану конкурентоспроможності будівельних підприємств. Розвиток конкуренції має регулюватись науково обґрунтованою законодавчо-нормативною базою та належним контролем за її дотриманням з врахуванням досвіду розвинутих країн а особливо ЄС. Сучасний стан вітчизняної законодавчо-нормативної бази в сфері будівництва потребує удосконалення н основі системно-ситуаційного підходу.

### Список використаних джерел:

1. Лич В.М., Куценко А.С. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності будівельного підприємства. Просторовий розвиток: Науковий збірник / Головн. ред. Куліков. – К., КНУБА, 2022. – Вип. 2. – 271 с. DOI 2: <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2022.2>
2. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» (1993 р.) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
3. Економічна конкуренція: сучасний стан законодавчого забезпечення та перспективи його модернізації: монографія / Т. І. Швидка – Харків: Право, 2020. – 376 с.
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
5. Лич В.М. Сутнісна характеристика основних елементів економіки інтелектуально-інноваційного капіталу. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 4-5 листопада 2021 року) у 2-х ч. / за заг. ред. В. М. Лича. – Ч. 1. – Київ: КНУБА, 2021. – 168 с. с. 12-15
6. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>
8. Закон України «Про енергетичну ефективність будівель» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text>
9. Бондаренко, Д., Калашнікова, К. (2024). Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив розвитку. Економіка та суспільство, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2>

10. Беленкова О. Ю. Теоретичні підходи до забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств на базі сталого розвитку [Текст] / О. Ю. Беленкова // Управління розвитком складних систем. – 2020. – № 42. – С. 153 – 158; dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2020.42.153-158.

11. В 18 Конкуренція і підприємництво: монографія / З.С. Варналій. – Київ: Знання України, 2015. – 463[1] с. ISBN 978-966-316-367-3

### References:

1. Lych V.M., Kutsenko A.S. Sutnisna kharakterystyka konkurentospromozhnosti budivel'noho pidpryyemstva. Prostorovyy rozvytok: Naukovyy zbirnyk / Holovn. red. Kulikov. – K., KNUBA, 2022. – Vyp. 2. – 271 s. DOI 2: <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2022.2>
2. Zakon Ukrayiny «Pro Antymonopol'nyy komitet Ukrayiny» (1993 r.) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
3. Ekonomichna konkurentsya: suchasnyy stan zakonodavchoho zabezpechennya ta perspektyvy yoho modernizatsiyi: monohrafiya / T. I. Shvydka – Kharkiv: Pravo, 2020. – 376 s.
4. Zakon Ukrayiny «Pro zakhyst ekonomichnoyi konkurentsiyi» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
5. Lych V.M. Sutnisna kharakterystyka osnovnykh elementiv ekonomiky intelektual'no-innovatsiynoho kapitalu. Problemy henezysu ekonomiky intelektual'no-innovatsiynoho kapitalu: materialy dopovidey II Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (m. Kyiv, 4-5 lystopada 2021 roku) u 2-kh ch. / za zah. red. V. M. Lycha. – Ch. 1. – Kyiv: KNUBA, 2021. – 168s. s. 12-15
6. Zakon Ukrayiny «Pro zakhyst vid nedobrosovisnoyi konkurentsiyi» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Zakon Ukrayiny «Pro rehulyuvannya mistobudivnoyi diyal'nosti» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>
8. Zakon Ukrayiny «Pro enerhetychnu efektyvnist' budivel'» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text>
9. Bondarenko, D., Kalashnikova, K. (2024). Tsyfrovizatsiya budivel'noyi haluzi Ukrayiny: analiz stanu, problem ta perspektyv rozvytku. Ekonomika ta suspil'stvo, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2>
10. Byelyenkova O. Yu. Teoretichni pidkhody do zabezpechennya stratehichnoyi konkurentospromozhnosti pidpryyemstv na bazi staloho rozvytku [Tekst] / O. Yu. Byelyenkova // Upravlinnya rozvytkom skladnykh system. – 2020. – № 42. – S. 153 – 158; dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2020.42.153-158.

11. V 18 Konkurentsya i pidpnyemnytstvo: monohrafiya / Z.S. Varnaliy. –Kyiv : Znannya Ukrayiny, 2015. – 463[1]с. ISBN 978–966–316–367–3

e-mail:kytsenko.artem19970401@ukr.net

**Дані про автора**

**Куценко Артемій Сергійович,**

Київський національний університет будівництва і архітектури

ORCID: 0000–0001–8727–2962

**Data about the author**

**Kutsenko Artemiy,**

Serhiyovych, Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture

ORCID: 0000–0001–8727–2962

e-mail:kytsenko.artem19970401@ukr.net

УДК 332.143:330.34

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109128>

МОЛНАР О. С.

МАРГІТИЧ В. В.

ПАЛІЙЧУК Є. С.

## Соціально–економічний розвиток регіонів національної економіки

**Предметом дослідження** є соціально–економічний розвиток регіонів національної економіки.

**Метою дослідження** є визначення особливостей соціально–економічного розвитку регіонів національної економіки.

**Методи дослідження.** У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті визначено основні аспекти соціально–економічного розвитку регіонів національної економіки. Наведено фактори, які впливають на соціально–економічний розвиток регіонів. Окреслено механізми регулювання соціально–економічного розвитку регіонів.

**Висновки.** Соціально–економічний розвиток регіонів – це складний процес, що охоплює широкий спектр аспектів, від економічного зростання та інновацій до соціальної справедливості та екологічної стійкості. Важливим є забезпечення збалансованого розвитку, коли економічні досягнення сприяють покращенню якості життя населення, а соціальні програми підтримують економічну активність. Важливим інструментом є розробка стратегій регіонального розвитку, які враховують специфічні потреби та можливості кожного регіону. Ці стратегії повинні базуватися на глибокому аналізі економічного потенціалу, соціальних викликів та екологічних обмежень. Інвестиції в інфраструктуру, освіту та охорону здоров'я є важливими для створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу та залучення інвестицій. Підтримка малого та середнього підприємництва, сприяння інноваціям та розвитку нових технологій також є важливими факторами успіху. Важливою є співпраця між органами державної влади, місцевим самоврядуванням, бізнесом та громадянським суспільством. Лише спільними зусиллями можна досягти сталого та інклюзивного соціально–економічного розвитку регіонів.

**Ключові слова:** регіон, соціально–економічний розвиток, диверсифікація, бізнес, інвестиційний проект, інфраструктура, економічна активність, збалансованість, податкове регулювання, інституційне регулювання.

МОЛНАР О. С.

МАРГІТИЧ В. В.

ПАЛІЙЧУК Є. С.

## Socio–economic development of regions of the national economy

**The subject of the study** is the socio–economic development of regions of the national economy.

**The purpose of the study** is to determine the features of the socio–economic development of regions of the national economy.

**Research methods.** *The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.*

**Results of the work.** *The article identifies the main aspects of the socio-economic development of regions of the national economy. Factors that influence the socio-economic development of the regions are presented. Mechanisms for regulating the socio-economic development of the regions are outlined.*

**Conclusions.** *The socio-economic development of regions is a complex process that covers a wide range of aspects, from economic growth and innovation to social justice and environmental sustainability. It is important to ensure balanced development, when economic achievements contribute to improving the quality of life of the population, and social programs support economic activity. An important tool is the development of regional development strategies that take into account the specific needs and capabilities of each region. These strategies should be based on a thorough analysis of economic potential, social challenges and environmental constraints. Investments in infrastructure, education and healthcare are important for creating a favorable environment for business development and attracting investment. Supporting small and medium-sized entrepreneurship, promoting innovation and the development of new technologies are also important factors for success. Cooperation between state authorities, local governments, business and civil society is important. Only through joint efforts can sustainable and inclusive socio-economic development of regions be achieved.*

**Keywords:** *region, socio-economic development, diversification, business, investment project, infrastructure, economic activity, balance, tax regulation, institutional regulation.*

**Постановка проблеми.** Соціально-економічний розвиток регіонів є важливим фактором забезпечення стабільності та прогресу держави. Він передбачає збалансований підхід до використання ресурсів, стимулювання економічної активності та покращення якості життя населення в кожному регіоні. Важливим аспектом є розвиток інфраструктури, включаючи транспортну, енергетичну та комунікаційну мережі. Це сприяє покращенню логістики, залученню інвестицій та створенню нових робочих місць. Підтримка малого та середнього бізнесу, інноваційних проектів та кластерів дає можливість диверсифікувати економіку регіонів та забезпечити їх конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Крім того, соціальна складова розвитку сприяє покращенню доступу до освіти, охорони здоров'я, культури та спорту, а також забезпеченню соціального захисту вразливих верств населення. Збалансований соціально-економічний розвиток регіонів потребує узгодженої співпраці між органами державної влади, місцевим самоврядуванням, бізнесом та громадськістю.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз праць науковців з соціально-економічного розвитку регіонів національної економіки виявляє різноманітні підходи до визначення основних факторів та стратегій. Одні акцентують увагу на інноваційному розвитку та залученні інвестицій, як драйверів економічного зростання. Інші досліджують роль людського капіталу та

якість освіти, підкреслюючи їхній вплив на конкурентоспроможність регіонів. Відомі українські науковці у сфері соціально-економічного розвитку регіонів національної економіки: Долішній М.І. – академік НАН України, відомий своїми працями з теорії регіональної економіки та регіональної політики. Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України» – провідна наукова установа, яка займається дослідженнями в галузі регіонального розвитку. Писаренко С.М. – доктор економічних наук, професор, досліджує питання соціально-економічного розвитку регіонів, зокрема, людського розвитку та ринку праці. Пальонко М.В. – доктор економічних наук, професор, спеціалізується на питаннях регіональної економіки, зокрема, на проблемах міжрегіональної інтеграції та транскордонного співробітництва.

**Мета статті** – визначення особливостей соціально-економічного розвитку регіонів національної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Соціально-економічний розвиток регіонів є важливим аспектом розвитку національної економіки будь-якої країни. Він передбачає покращення рівня життя населення, розвиток економічної діяльності, забезпечення соціальної справедливості та збалансоване використання ресурсів у кожному регіоні.

Основні аспекти соціально-економічного розвитку регіонів визначено наступні:

- економічне зростання: підвищення виробництва товарів і послуг, залучення інвестицій, розвиток підприємництва, створення нових робочих місць;
- соціальний розвиток: покращення освіти, охорони здоров'я, культури, житлових умов, забезпечення соціального захисту населення;
- інфраструктурний розвиток: будівництво та модернізація доріг, транспортних мереж, енергетичної інфраструктури, комунікацій;
- екологічна стійкість: забезпечення охорони навколишнього середовища, раціональне використання природних ресурсів, зменшення забруднення;
- збалансований розвиток: зменшення регіональних диспропорцій, забезпечення рівних можливостей для всіх регіонів, підтримка відстаючих територій.

Фактори, що впливають на соціально-економічний розвиток регіонів:

- географічне розташування та природні ресурси: наявність корисних копалин, кліматичні умови, доступ до водних ресурсів;
- трудові ресурси: кваліфікація робочої сили, рівень зайнятості, демографічна ситуація;
- інвестиційний клімат: сприятливі умови для залучення інвестицій, розвиток підприємництва, стабільність законодавства;
- інфраструктура: розвиненість транспортної мережі, енергетичної інфраструктури, комунікацій;
- інноваційний потенціал: наявність науково-дослідних установ, розвиток технологій, підтримка інновацій;
- державна політика: регіональна політика, фінансування регіональних програм, підтримка розвитку окремих галузей.

Механізми регулювання соціально-економічного розвитку регіонів:

- регіональне планування: розробка стратегій та програм розвитку регіонів, визначення пріоритетних напрямів розвитку;
- фінансове регулювання: розподіл бюджетних коштів між регіонами, надання субсидій та дотацій, залучення інвестицій;
- податкове регулювання: встановлення пільгових ставок податків для окремих регіонів або галузей;
- інституційне регулювання: створення спеціальних органів управління регіональним розвитком, підтримка розвитку підприємництва.

Соціально-економічний розвиток регіонів є складним і багатограним процесом, який потребує комплексного підходу та координації зусиль

усіх зацікавлених сторін. Ефективна регіональна політика сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, забезпеченню сталого розвитку та покращенню якості життя населення в усіх регіонах країни.

Важливим елементом успішного соціально-економічного розвитку регіонів є активна участь місцевої влади та громадськості. Органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у визначенні пріоритетів розвитку, залученні інвестицій, реалізації соціальних програм та підтримці підприємництва. Залучення громадськості до процесів планування та прийняття рішень дає можливість враховувати потреби та інтереси різних груп населення, забезпечуючи збалансований та справедливий розвиток.

Міжнародна співпраця та залучення іноземних інвестицій також є важливими факторами соціально-економічного розвитку регіонів. Участь у міжнародних проектах, обмін досвідом та залучення іноземних інвестицій сприяють модернізації економіки, розвитку інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності регіонів. Важливо створювати сприятливі умови для залучення іноземних інвесторів, забезпечуючи стабільність законодавства, захист прав власності та прозорість ведення бізнесу.

Впровадження інноваційних технологій та розвиток науково-дослідної діяльності є важливими факторами забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів. Підтримка науково-дослідних установ, створення інноваційних кластерів, стимулювання розвитку технологій та комерціалізації наукових розробок сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіонів та створенню нових робочих місць. Важливо забезпечувати сприятливі умови для розвитку інноваційного підприємництва та залучення інвестицій у науково-дослідну діяльність.

Соціально-економічний розвиток регіонів – це складний і багатограний процес, який включає в себе покращення економічного добробуту населення, розвиток соціальної інфраструктури, покращення якості життя, забезпечення сталого використання природних ресурсів та гармонійний розвиток усіх сфер життєдіяльності в межах певного регіону.

Таким чином, основні аспекти соціально-економічного розвитку регіонів:

- економічний розвиток: зростання валового регіонального продукту (ВРП); підвищення про-

дуктивності праці; залучення інвестицій; розвиток підприємництва, особливо малого та середнього бізнесу; створення нових робочих місць; диверсифікація економіки, тобто зменшення залежності від одного або кількох секторів; розвиток інновацій та впровадження нових технологій;

- соціальний розвиток: підвищення рівня доходів населення; зменшення рівня бідності та нерівності; покращення доступу до освіти, охорони здоров'я, культури та інших соціальних послуг; розвиток житлової інфраструктури; підтримка соціально вразливих груп населення; покращення демографічної ситуації;

- інфраструктурний розвиток: розвиток транспортної інфраструктури (дороги, залізниці, аеропорти, морські порти); розвиток енергетичної інфраструктури (електромережі, газопроводи); розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури (інтернет, мобільний зв'язок); розвиток інженерної інфраструктури (водопостачання, каналізація, очисні споруди);

- екологічний розвиток: раціональне використання природних ресурсів; зменшення забруднення навколишнього середовища; відновлення екосистем; впровадження екологічно чистих технологій; підвищення екологічної свідомості населення.

Механізми державного регулювання соціально-економічного розвитку регіонів: стратегічне планування: розробка стратегій та програм регіонального розвитку; фінансове регулювання: надання субсидій, дотацій, пільгових кредитів; податкове регулювання: встановлення місцевих податків та зборів, надання податкових пільг; інвестиційне регулювання: створення сприятливого інвестиційного клімату; інституційне регулювання: реформування системи державного управління, боротьба з корупцією.

Важливість соціально-економічного розвитку регіонів: забезпечення збалансованого розвитку країни; покращення якості життя населення; зменшення регіональних диспропорцій; зміцнення економічної безпеки держави; підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Розуміння цих аспектів допоможе зрозуміти важливість та складність процесу соціально-економічного розвитку регіонів.

### Висновки

Соціально-економічний розвиток регіонів – це складний процес, що охоплює широкий спектр аспектів, від економічного зростання та інно-

вацій до соціальної справедливості та екологічної стійкості. Важливим є забезпечення збалансованого розвитку, коли економічні досягнення сприяють покращенню якості життя населення, а соціальні програми підтримують економічну активність. Важливим інструментом є розробка стратегій регіонального розвитку, які враховують специфічні потреби та можливості кожного регіону. Ці стратегії повинні базуватися на глибокому аналізі економічного потенціалу, соціальних викликів та екологічних обмежень. Інвестиції в інфраструктуру, освіту та охорону здоров'я є важливими для створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу та залучення інвестицій. Підтримка малого та середнього підприємництва, сприяння інноваціям та розвитку нових технологій також є важливими факторами успіху. Важливою є співпраця між органами державної влади, місцевим самоврядуванням, бізнесом та громадянським суспільством. Лише спільними зусиллями можна досягти сталого та інклюзивного соціально-економічного розвитку регіонів.

### Список використаних джерел:

1. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.
2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2020. 161 с.
4. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.
5. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.
6. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.
7. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.

8. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.

9. Стеценко Т.О. Аналіз регіональної економіки: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 116 с.

10. Тараненко І. В., Яременко С. С., Литвиненко О. Г., Дашевська О. В. та ін. Регіональна економіка: навч. посібник. К.: Кондор, 2013. 305 с.

#### References:

1. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). Mizhnarodni finansy i finansovy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

5. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

6. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

7. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International

transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

9. Stetsenko, T. O. (2002). Analiz rehionalnoi ekonomiky [Analysis of the regional economy]: Textbook. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

10. Taranenko, I. V., Yaremenko, S. S., Lytvynenko, O. H., & Dashevska, O. V., et al. (2013). Rehional'na ekonomika [Regional economy]: Textbook. Kyiv: Condor. [in Ukrainian].

#### Дані про авторів

##### **Молнар Олександр Сергійович,**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

##### **Маргітч Вікторія Володимирівна,**

доктор філософії, доцент кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

##### **Палійчук Євгенія Святославівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та торгівлі ДВНЗ

«Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

#### Data about the authors

##### **Oleksandr Molnar,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade of the Uzhgorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

##### **Viktoriiia Marhitych,**

Ph.D., Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade of the Uzhgorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

##### **Yevheniia Paliichuk,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade of the Uzhgorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

# ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 330.341.1 : 604.6

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109149>

СТУДІНСЬКА Г. Я.  
СТУДІНСЬКИЙ В. А.

## Еволюція інноваційного розвитку аграрної сфери

**Об'єктом дослідження** є методи селекції як інноваційний інструмент розвитку аграрної сфери.

**Предметом дослідження** є еволюція методів селекції у аграрному виробництві.

**Метою дослідження** є простеження еволюції методів селекції у сільському господарстві від примітивних до генної інженерії для поширення цих знань в соціумі задля формування коректного сприйняття сучасних інновацій в аграрному виробництві.

Наукова новизна полягає в систематизації наукових поглядів щодо еволюції методів селекції в аграрному виробництві, обґрунтуванні їх інноваційності для формування коректного громадського сприйняття її результатів.

Практична цінність отриманих результатів дослідження полягає у можливості їх використання для формування коректного громадського сприйняття інформації щодо сучасних інновацій в аграрному виробництві, зокрема ГМО.

**Висновки.** Обґрунтовано, що розвиток методів селекції відповідає потребам суспільства, чий сільський ядро швидко зростає. Підкреслено, що нерівномірний розподіл сільськогосподарських земель на планеті створює загрозу голоду в окремих регіонах, що спонукає до подальшого пошуку шляхів удосконалення методів селекції. Визначено, що рівень розвитку селекції в різних регіонах планети залежав від кліматичних умов, якості ґрунту, розвитку продуктивних сил, а також від осередка первинного походження рослин.

Наголошено, що селекція залишається одним з потужних інструментів у вирішенні продовольчої безпеки планети. Зростання врожайності впливає на підвищенні ефективності аграрного виробництва, що сприяє покращенню добробуту населення на сільських територіях та якості соціально-економічних умов їх проживання. Отже, селекція протягом еволюції її розвитку залишається інноваційним інструментом, що сприяє подальшому розвитку аграрної сфери та цивілізації в цілому.

**Ключові слова:** селекція, сільське господарство, аграрна сфера, генетично модифіковані організми (ГМО), інновація, безпека, громадське сприйняття.

## Evolution of innovative development of the agricultural sphere

**The object of the study** is breeding methods as an innovative tool for the development of the agricultural sector.

**The subject of the study** is the evolution of breeding methods in agricultural production.

**The purpose of the study** is to trace the evolution of breeding methods in agriculture from primitive to genetic engineering to disseminate this knowledge in society in order to form the perception of modern innovations in agricultural production.

The scientific novelty consists in the systematization of scientific views on the evolution of breeding methods in agricultural production, substantiation of their innovativeness to form the correct public perception of its results

The practical value of the obtained results lies in the possibility of their use to form the correct public perception of information on modern innovations in agricultural production, in particular GMOs.

**Conclusions.** It is substantiated that the development of breeding methods meets the needs of society, the number of which is rapidly growing. It is emphasized that the uneven distribution of agricultural land on the planet creates a threat of famine in certain regions, which encourages further search for ways to improve breeding methods. It is determined that the level of development of breeding in different regions of the planet depended on climatic conditions, soil quality, development of productive forces, as well as on the center of primary origin of plants, of which eight are identified on the planet. It is emphasized that breeding remains one of the powerful tools in solving the food security of the planet. The increase in yield affects the increase in the efficiency of agricultural production, which improves the well-being of the population in rural areas and the quality of their socio-economic living conditions. Therefore, breeding throughout the evolution of its development remains an innovative tool that contributes to the further development of the agricultural sector and civilization as a whole.

**Key words:** genetically modified organisms (GMOs), innovation, safety, public perception, advantages and disadvantages of GMOs, agricultural sphere of Ukraine.

**Постановка проблеми.** Протягом тисячоліть люди шукали можливість збільшити ефективність праці та покращити умови власного добробуту. Поєднання цих двох векторів розвитку аграрної сфери завжди була запорукою зростання її ефективності. Коренем появи перших цивілізацій став перехід від суспільства «збиральництва та полювання» до світу сільськогосподарського виробництва (так звана неолітична революція), завдяки якому виникли найдавніші міста, держави, цивілізації, переробні підприємства, писемність, освіта, культура тощо. Складно стверджувати про часи появи першої локації або, навіть, декількох локацій, як джерела появи та розвитку сільського господарства, тим більше визначати дату застосування перших методів селекції в сільському виробництві. Існує декілька теорій про виникнення сільського господарства, в яких безперечною залишається думка про його виняткову роль, яку воно зіграло в еволюції цивілізації в цілому.

Кліматичні зміни на планеті серйозно впливали на популяцію тварин та заохочували людей до рільництва, появу якого на різних континентах планети датують біля 8000 років тому назад. Залежно від власних потреб, уподобань та кліматичних умов люди вирощували різні сільськогосподарські культури. Першими спробами вплинути на результати праці стало одомашнювання диких культур та тварин, що здійснювалось протягом декількох століть та сприяло формуванню регіональних осередків (центрі) походження культурних рослин. Спостерігаючи за змінами у формі, кольорах, смакових якостях, врожайності зернових культур, овочів, людина почала свідомо вибрати кращі, а пізніше схрещувати схожі рослини, що було першим кроком до селекції, як науки.

Розвиток сільського господарства потребував зрошення, оранки та відповідних інструментів та конструкцій, потреби сільського господарства сприяли розвитку ремісництва, будівництва та

появі класового розподілу суспільства, саме тому історики визнають роль сільського господарства у розвитку цивілізацій революційною.

Еволюція селекційних процесів досягла кульмінаційної точки розвитку у другій половині ХХ століття з потужним науковим відкриттям. Людина навчилася модифікувати гени рослин, змінювати їх властивості за потребою. Генетично модифіковані організми відрізняються від природних та, навіть, від тих, що виникли в результаті штучного мутагенезу (пошкодження у молекулах ДНК), цілеспрямованою зміною генотипу. Рослини (мікроорганізми, а пізніше і тварини) отримують нову комбінацію генетичного матеріалу. Завдяки сучасній біотехнології з'являються ГМО рослини, вживання яких людиною має бути досліджено у довгостроковій перспективі до їх широкого розповсюдження з метою гарантування повної безпеки для здоров'я.

Важливим залишається питання можливості свідомого вибору кожною людиною та суспільством вживання або виключення з власного раціону ГМО продуктів, для цього необхідні довготривалі дослідження, точні результати яких допоможуть сформувати потужний якісний комунікаційний механізм, що забезпечить населення прозорою та зрозумілою інформацією щодо впливу ГМО продуктів на здоров'я людини, її життєздатність, тривалість життя.

Об'єктом дослідження є методи селекції як інноваційний інструмент розвитку аграрної сфери.

Предметом дослідження є еволюція методів селекції у аграрному виробництві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Історію еволюції селекції досліджували як вітчизняні, так і закордонні науковці, головна роль серед яких належить археологам, завдяки їх професійним знахідкам вибудовувалося загальне розуміння причин поширення сільськогосподарських рослин на планеті із їх природних осередків, застосування певних методів селекції, а також впливу сільського господарства на розвиток цивілізації в цілому.

Американська науковиця Лоурен Ріствет (Lauren Ristvet) розглядає сільське господарство через призму «одомашнення» (англ. «Domestication») рослин, змушуючи їх генетично змінюватися від дикого виду до більш продуктивного та корисного для людини. На думку автора саме сільське господарство стало основою, на якій будувався весь наступний історичний розвиток [25].

Археологічні розкопки доводять, що в різних куточках світу люди вподобали до вживання різні сільськогосподарські культури, що могло бути пов'язано, як із їх особистим вибором, так і із особливим регіональним розповсюдженням рослин на різних континентах, а також із методами селекції, які сприяли подальшому поширенню цих культур у регіоні та за його межі. За окремими дослідженнями в Західній Азії вирощували жито, ячмінь та пшеницю, у північному Китаї – просо, в Америці одомашнювали кукурудзу, а жителі Анд вирощували картоплю [18].

За науковими дослідженнями археологів особливу роль у розвитку сільського господарства та забезпеченні продовольством ранніх людських спільнот відігравали території сучасних Туреччини, Сирії, Лівану, Ізраїлю, Іраку, Мексики, Гватемали та Китаю. Перші змінені зернові культури були отримані:

1. Пшениця – в регіоні «Родючий Півмісяць» (англ. «Fertile Crescent»), що охоплював території сучасних Туреччини, Сирії, Лівану, Ізраїлю, Іраку та частину Ірану. Регіон отримав таку назву через родючість його земель та характерну форму.

2. Кукурудза – в регіоні сучасної Мексики та Гватемали (Центральна Америка).

3. Рис – в долинах китайських річок Янцзи та Хуанхе [24].

Методи селекції відрізнялись залежно від регіону застосування, виду сільськогосподарської культури та рівня розвитку продуктивних сил.

Європа має не таку давню історію одомашнення диких культур, як Центральна та Південна Америка, Близький, Середній та Малий Схід чи Китай. Зокрема, трипільці, які жили на території сучасної України біля 5 тисяч років тому, вирощували дикий вид пшениці, вони не схрещували її так, як це робили на інших континентах, хоча Трипільська культура відома досягненнями в галузі сільського господарства, мистецтва та архітектури. Можливо, більш родючі ґрунти дозволяли отримувати кращі врожаї та не потребувати селекційних змін для покращення культур; менш розвинені технології обробки ґрунту в порівнянні з іншими територіями, а також примітивна централізована соціальна культура не сприяли появі та розвитку селекції на цих землях.

Пізніше основними культурними злаками Київської Русі були просо, ячмінь, декілька сортів пшениці, жито, овес, бобові, ріпа, а для обробітку ґрунту використовувалися плуг, рало, соха, боро-

на, заступ, мотика, серп, коса, що підвищило продуктивність праці та виробництво зерна у кількості більшій, ніж це було необхідно для задоволення біологічних потреб населення [4, с. 7]. Значна частина цих рослин була завезена з інших регіонів.

Чарльз Дарвін розглядав селекцію як природний добір, який впливає на еволюцію, що було викладено у книзі «Походження видів шляхом природного відбору або збереження сприятливих рас у боротьбі життя». Поняття природного відбору (англ. *Naturally selected*) Ч. Дарвін визначає як основу подальшого розвитку [17, с. 12]. Саме ця робота стала найбільш визначальною у подальшому розвитку теоретичних основ як селекції, так і цивілізації в цілому.

Серед закордонних науковців, що досліджували еволюцію селекції у сільському господарстві, варто виділити американського археолога Роберта Брейдвуда (R. J. Braidwood), який шукав відповідь на запитання – чому, де і коли виникли міські цивілізації, завдяки яким сформував висновки щодо ролі селекції в їх розвитку [15; 16]; американського ботаніка, агронома, колекціонера рослин і борця за біорізноманіття сільськогосподарських рослин Джека Гарлана (J. R. Harlan), що вивчав походження культурних рослин і вплив селекції на їх еволюцію [19; 20; 21]; британського археоботаніка і наукового співробітника Інституту археології UCL Гордона Гілмана (G. Hillman), що досліджував раннє сільське господарство на Близькому Сході [22; 23]. Одним з видатних зарубіжних селекціонерів є Вавілов М.І., який створив вчення про імунітет рослин (стійкість рослин до різних захворювань) та центри походження культурних рослин [2].

Серед відомих вітчизняних сучасних дослідників–селекціонерів варто згадати В.В. Шелепова, який поряд із прикладною роботою селекціонера приділяв увагу також і теоретичним аспектам селекції, зокрема її історії та методам її здійснення [12]. Вчений зауважив, що протягом XIX ст. з'явилося багато літератури з описом методів селекції сортів пшениці. Так у 1889 р. були опубліковані праці німецького селекціонера Рюмкера «Методи селекції рослин і їхнє експериментальне значення», «Введення в селекцію хлібних злаків на науковій та практичній основі». На початку XX ст. важливу роль у формуванні селекційних знань відіграли роботи Нельсона–Еле «*Kreuzungsuntersuchungen an Hafer*

*und Weisen*», колективне п'ятитомне видання за редакцією селекціонера Фрувіта «*Handbuch der landwirtschaft – lichen Pflanzenzuchtung*» [8]. Український вчений досліджував і зародження та розвиток аналітичної селекції пшениці озимої в Україні наприкінці XIX – на початку XX століття.

Справу В.В. Шелепова продовжила його учениця – Х.М. Піпан, яка поглибила дослідження історії становлення та розвитку селекції пшениці озимої в Україні [6]. В своїй дисертації «Історія становлення та розвитку селекції пшениці озимої в Україні (кінець XIX – початок XXI ст.)» Х.М. Піпан визначила стародавній період емпіричного, безсистемного накопичення знань з селекції – «Народною селекцією» [6, с. 38]. Авторка розпочала дослідження із стародавніх часів та підкреслила, що пшениця одомашнювалась в різних частинах планети, зокрема її зерна, знайдені в свайних побудовах і в єгипетських пірамідах, набагато дрібніші від сучасних, проте більші від зерен диких культур цієї рослини, що свідчить про те, що за багато тисяч років людина почала змінювати первісний вид пшениці, відповідно до своїх потреб і створювала нові її сорти. Є свідчення того, що селекція використовувалася до пшениці на території сучасних Англії, Китаю, Грузії, Криму, Молдові, але методи селекції були досить примітивними – відбір кращих колосків на насіння, обмолочування, відсікання верхньої частини снопу [6, с. 40–45].

Генна інженерія, як новітній метод сучасної селекції, стала новим напрямом науки, яка виникла на початку 70–х років XX століття, поєднавши методи молекулярної біології, молекулярної генетики, біотехнології, що дозволило переносити гени з одного організму в інший, конструювати нові біологічні об'єкти.

Разом з тим, регуляторна невизначеність, відсутність або некоректне сприйняття споживачами щодо новітніх методів селекції є основними перешкодами для широкого використання нових геномних технологій (NGT) у селекції рослин і сільському господарстві, споживачі стурбовані безпекою та впливом генетичної модифікації на навколишнє середовище, і ці занепокоєння можуть поширюватися на NGT [14]. Стрімкий розвиток методів селекції у сільському господарстві поглибив розрив у зв'язках між громадськістю та сільськогосподарським виробництвом, що знижує довіру споживачів до аграріїв, до безпечної та поживної їжі. Щоб дослідити міцність такої комуніка-

ції, в Канаді провели опитування споживачів щодо аграрного виробництва. Результати виявили брак базових знань у більшості галузей, і особливо дефіцит у сферах захисту рослин, органічного виробництва та передових технологій селекції рослин. Вкрай важливо, щоб сільськогосподарська галузь зосередила освітні та комунікаційні зусилля на цих темах [26]. В цьому полягає своєчасність та актуальність обраної теми дослідження.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Історія селекції та її роль у розвитку сільського господарства та цивілізації в цілому щільно корелює з моделлю двохвекторного розвитку аграрної сфери, подальші перспективи якої залежать від коректного суспільного сприйняття інноваційних методів сучасної селекції та її результатів, що потребує подальшого дослідження, обґрунтування та просування.

**Метою дослідження** є простеження еволюційного розвитку методів селекції у сільському господарстві від примітивних до генної інженерії для поширення цих знань в соціумі задля формування коректного сприйняття сучасних інновацій в аграрному виробництві.

Відповідно до мети поставлені наступні завдання:

1. Дослідити еволюцію методів селекції від примітивних до сучасних;
2. Скласти мапу центрів походження культурних рослин за Вавіловим М.І.;
3. Обґрунтувати інноваційність методів селекції;
4. Візуалізувати еволюцію методів селекції по основним етапам для спрощення її сприйняття.

**Викладення основного матеріалу** дослідження. Визначення селекції має бути багатогранним відповідно до її багатофункціональної ролі, яку вона відіграє у аграрному виробництві, сільськогосподарській науці, у розвитку сільських територій, та цивілізації в цілому. Головною функцією селекції є створення нових сортів і гібридів сільськогосподарських рослин, порід тварин, штамів мікроорганізмів, отже її можна визначити як інструмент диверсифікації флори та фауни (розвитку його різноманіття). Існує багато методів здійснення цієї функції, а тому селекцію коректно визначити як сукупність методів чи прийомів, які забезпечують створення нових штамів, сортів та видів. Сучасна селекція перетворилась в окрему галузь сільськогосподарського виробництва, що займається виведенням порід тварин, сортів і гібридів різних культур. Се-

лекція є специфічним напрямом науки, джерелом революційних змін в сільському господарстві та цивілізації в цілому. Селекція (за Чарльз Дарвіном) – це мистецтво вибору кращого, сильнішого, перспективнішого, ефективнішого, отже є стимулом, зброєю до виживання.

Еволюція селекції розпочалась з одомашнювання рослин, з моменту, коли людина вперше обробила ґрунт, свідомо обрала насіння певної рослини та її висіяла. Під час вибору певної рослини людина вже була знайома із її смаковими та харчовими властивостями, тобто визначала її як «plant breeding» – рослина, що годує. Спостерігаючи за природними змінами рослин в різних кліматичних умовах, за результатом природного скерування рослин, людина обирала кращі види, продовжувала їх поширювати, як у власному регіоні, так і за його межами. Таким чином перша примітивна селекція здійснювалася через спостереження та вибір. Застосування перших методів селекції археологами доводяться у давні часи.

Помітні зміни у методах селекції сільськогосподарських рослин припадають на період середньовіччя, де почали розвиватися феодальні володіння та монастирські господарства. Феодали володіли значними земельними та трудовими ресурсами, у розпорядженні монастирів також знаходилися великі земельні ділянки, на яких вирощували сільськогосподарські культури, що склали не тільки основне джерело їх добробуту, а й формували значні фінансові статки. В обробці монастирів були сади, виноградники, що давали необхідні церемоніальні культури священикам. Це був інший рівень та масштаби розвитку селекції. Існувала певна зацікавленість у підвищенні ефективності аграрного виробництва, а селекція була саме тим інструментом, що забезпечувала таку потребу. Більш того, монастирі мали можливість збирати та фіксувати різні знання, в тому числі щодо селекції рослин. Ці чинники сприяли перетворенню монастирів та феодальних володінь у центри розвитку селекційної науки у Середньовіччі.

Щодо успіхів перших селекціонерів, то аж до XVIII ст. письмові відомості практично відсутні. Ван Монс в Бельгії, Найт в Англії і Кутер у США (за дослідженнями югославського генетика та селекціонера Славка Бороєвича) наводять описи масових доборів у популяціях сільськогосподарських рослин [1].

Інтерес до селекції, як до науки, збільшився в період Ренесансу і Просвітництва на фоні відновлення загального інтересу до досягнень античної науки і філософії. Підвищився інтерес до отриманого в селекції досвіду, ці знання почали систематизувати та структурувати через класифікацію рослин, їх видів та властивостей. Досвід та експеримент стали основними методами дослідження умов поліпшення врожайності і стійкості рослин. Широка емпірична селекція мала значний успіх у господарствах знаті. В ці часи народна селекція існувала як вид мистецтва, популярність якого залежала від досвіду та інтуїції зацікавлених осіб. Віра в силу знань та можливість розумного облаштування громадського життя утверджувалася разом із ідеями Просвітництва, епоха якого розпочалася в другій половині XVII століття. Перша половина XVII століття відзначилася революцією у науці, в цей період був відкритий мікроскоп, що дозволило спостерігати за мікроорганізмами. Удосконалення методів обробки ґрунту, внесення добрив, захисту рослин від шкідників також сприяли подальшому розвитку методів селекції. Поряд з випадковим добором селекціонери починають використовувати штучний (свідомий або методичний), суть якого полягає в бірково допущенні до розмноження рослин, тварин з метою виведення нових сортів та порід, які володіють бажаними якостями, результатом штучного добору стає різноманіття існуючих сортів та видів. Серед форм свідомого добору виділяють масовий добір (за фенотипом; використовується виключно для рослин) за бажаними ознаками та вибірковою таких, що не відповідають стандартним з метою збереження сорту або породи; індивідуальний добір (за генотипом; розроблений для тварин, але використовується і для рослин) конкретних особин з урахуванням спадкової стійкості ознак з метою удосконалення якості. За першим методом рослина висівалась на загальній ділянці, а за другим – на окремій ділянці.

Поширюється і використання методів штучного схрещування – поєднання генетичного матеріалу спадково різних клітин чи організмів з різними генотипами. Залежно від кількості схрещуваних пар ознак розрізняють моногібридне (одна пара альтернативних ознак), дигібридне (дві пари), полігібридне (від трьох пар).

Капіталізм вплинув і на зародження промислової селекції рослин. У Європі й Північній Америці

наприкінці XVIII – початку XIX ст. з'являються нові промислові насінницькі фірми і великі селекційно–насінницькі підприємства. З розвитком капіталізму насіння (не тільки сільськогосподарських рослин) стає товаром та досить прибутковим видом бізнесу, одним з успішних прикладів якого є французька насінницька фірма «Вільморен» (1727 рік).

Гібридизація щодо тварин (від схрещення коня та віслюка пішли мули) застосовувалася ще 4500–5000 років тому назад, гібридизація рослин почала застосовуватися набагато пізніше. Так, фірма «Вільморен» використовувала гібридизацію для отримання нових сортів озимої пшениці лише на початку XIX століття. Перші наукові дослідження з гібридизації провів німецький ботанік Й. Г. Кельрейтер у 60–х роках XVIII століття, який створив гібриди більш ніж між 50 видами, які належали до більш як 10 родів: *Nicotiana*, *Hibiscus*, *Datura*, *Mirabilis* тощо. Подальший поштовх до експериментальних досліджень спадковості і мінливості у XIX століття стали праці Г. Й. Менделя, який пояснив закономірності домінування і розщеплення. Відкриття Г. Й. Менделя обігнало часи, в які він жив, тому зрозумілими стали пізніше. Датський вчений В. Л. Іогансен у 1903 р. продовжив справу Г. Менделя та, ґрунтуючись на багаторічних дослідженнях чистих ліній самозапильних культур, у 1909 р. ввів основні поняття генетики: ген, генотип і фенотип [9].

Гібридизація, як процес утворення гібридів, на основі об'єднання генетичного матеріалу, розрізняє два методи: міжвидовий та внутрішньовидовий, де останній поділяється на інбридинг (або споріднена гібридизація, що використовується для схрещування близькоспоріднених форм у межах одної популяції організмів; особливо успішний у застосуванні до пшениці, ячменю, цитрусових) та аутбридинг (або неспоріднена гібридизація – схрещування різних порід, сортів, що не мають тісних родинних зв'язків до 5–6 поколінь, що підвищує життєздатність, продуктивність, плодючість). Міжвидова гібридизація (або віддалена) – це схрещування різних видів і родів в нові гібриди з цінними спадковими ознаками, що часто супроводжується безплідністю. Аналітична (емпірична) селекція є одним з підвидів методу гібридизації нових сортів, який базується на розділенні рослин на окремі лінії, їх аналізі та добрі кращих вихідних рослин.

## ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

Н.М. Чекалін, В.М. Тищенко та М.Є. Баташова серед методичних підходів гібридизації виділяють:

- Вільне міжсортове запилення спеціально підібраних сортів, зразків, що відрізняються високою продуктивністю або іншими цінними ознаками і властивостями.

- Метод міжсортових парних схрещувань шляхом штучної гібридизації з подальшим багатократним індивідуально-сімейним доббором.

- Метод клонової селекції, який дозволяє детально вивчити властивості і ознаки клонованих рослин.

- Полікрос-тест-метод створення сортів-синтетиків – складна міжсортова або парна гібридизація з подальшим доббором сімей методом половинок по комплексу господарсько цінних ознак і високої ЗКЗ [10].

О.І. Савіна, О.О. Матієга, К.А. Шейдик, М.Ю. Глюдзик-Шемота, досліджуючи колекцію тютюну та його вихідний селекційний матеріал, використали міжсортову гібридизацію шляхом простих, складних, насичуючих, паралельно-насичуючих схрещувань та наступних індивідуальних і масових доборів, як методи селекційної роботи. Науковці згадують численні методичні розробки окремих вчених (Г.В. Гуляєва, Д.С. Омарова, Ф.М. Купермана тощо), що свідчить про наявність широкого спектру селекційних методик [7].

Варіація методів селекції залежить і від особливостей рослин, а саме:

- наявності різних типів множення та запилення;

- відсутність статевих хромосом у певних рослин;
- утворення різної кількості особин.

Добір та гібридизація є досить тривалою та працеємною (багато циклів, жорсткий відбір), а отримані сорти «утримують» властивість лише 6–8 років. Більш того, окремі вчені вважають, що «метод добору як самостійний метод втратив своє значення, але входить в сучасні програми селекції як необхідний елемент [10]. Експериментальний мутагенез за допомогою хімічних речовин, радіації тощо також є досить тривалим процесом, до того є ризик появи випадкових небажаних мутацій. Генетична модифікація через додавання у геном рослини певних генів для отримання бажаного результату вважається ризикованим методом, не дивлячись на відсутність доказів цього твердження. Редагування геномів через зміну певних небажаних генів відноситься до методів клітинної інженерії.

Експериментальні дослідження спадковості і мінливості, вчення про чисті лінії, мутаційна теорія, хромосомна теорія спадковості надали початок новій науці – генетиці, а для селекції – теорію свідомого керування спадковістю організмів. З розвитком генетики селекція здобула наукову основу, що забезпечило значне прискорення процесу вдосконалення культурних рослин. Використовуючи методи інших наук – генетики, ботаніки, біохімії, екології та інших, генетика фор-

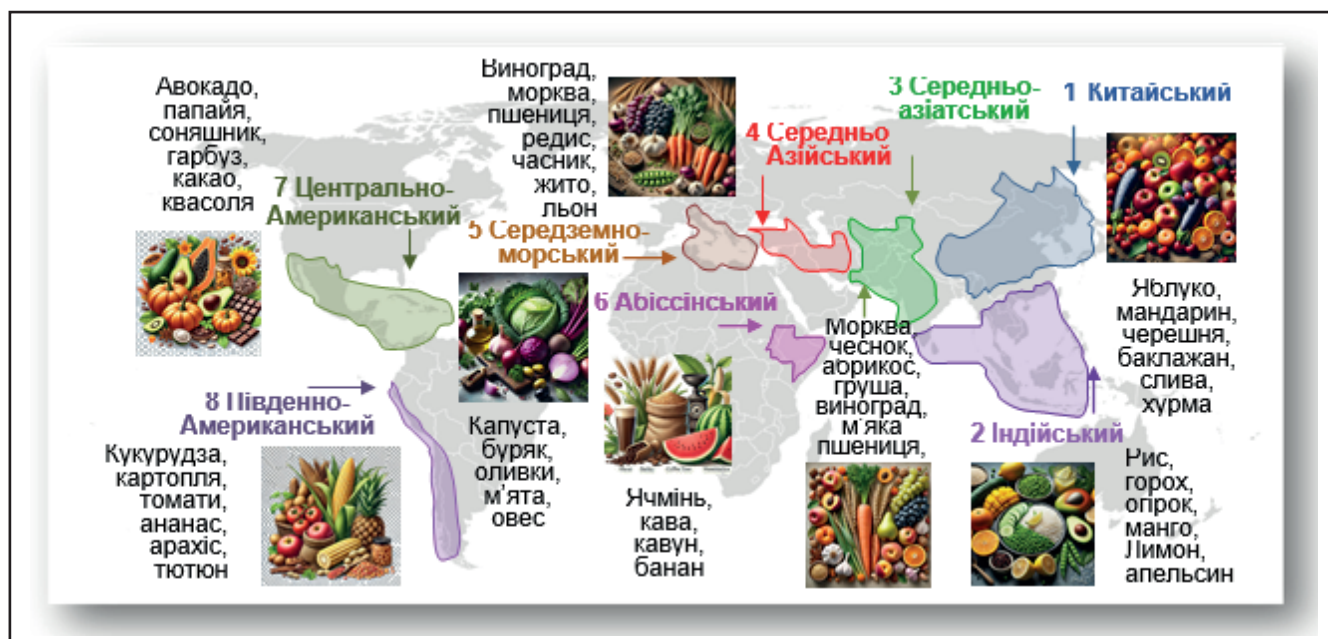


Рисунок 1. Мапа осередків походження культурних рослин за М.І. Вавіловим

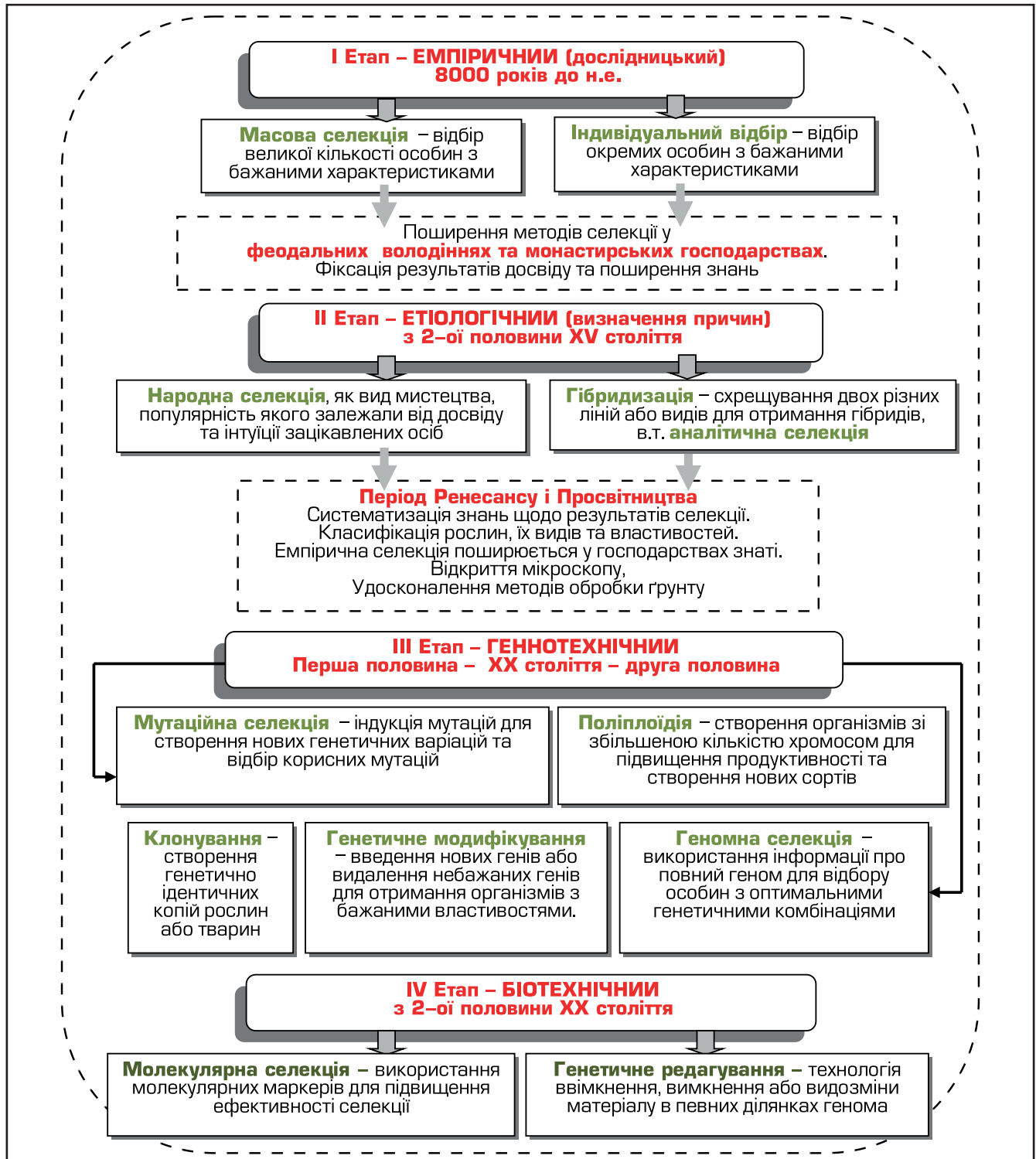
Джерело: складено автором за [2, с.12–48]

мує власні способи та методи виведення нових штамів, сортів та видів. Селекція впливає на наступні три сфери діяльності:

- вводить у культуру дикі види і форми (інтродукція, акліматизація);
- збагачує спадковість існуючих сортів, передаючи ознаки і властивості від

- інших диких видів (міжвидова гібридизація);
- поліпшує культурні форми за рахунок їхніх власних можливостей (внутрішньовидова гібридизація) [7].

Поліплоїдія, як геномна мутація під хімічним впливом, іонізуючою радіацією, критичними температурами, ультрафіолетом, збільшує число хро-



**Рисунк 2. Чотири основні етапи еволюції методів селекції**

Джерело: запропоновано автором за [1; 3; 6; 8; 12; 13; 18; 19; 25]

мосом та долає проблему безпліддя, що виникає в результаті міжвидової гібридизації. Саме за цим методом отримані триплоїдний червоний буряк, гексаплоїдну м'яку пшеницю, махрові сорти багатьох квітів. Метод поліплоїдії або поліплотизацію, як міжродову гібридизацію, першим застосував Г. Д. Карпеченко, учень Миколи Івановича Вавилова – найвідомішого науковця минулого століття, натураліста та генетика, який присвятив своє життя пошуку відповіді на питання чому один сорт рослин хворіє, а інший – ні, з якого регіону походять ті чи інші рослини; він вивчав види, сорти рослин, систематизував їх, виводив нові сорти, які були стійкими до хвороб та шкідників. Серед головних наукових досягнень М.І Вавилова – визначення 8 світових осередків походження культурних рослин, що представлені на рис. 1.

Осередки походження культурних рослин, на думку М.І. Вавилова, представлені найбільшою кількістю її сортів, різновидів, форм; визначають його формоутворення та знаходяться у районах, де збереглося примітивне сільське господарство, звичайно, у горах, де людина здавна займається землеробством.

Селекція, як інструмент підвищення ефективності аграрного виробництва, є технологічною інновацією відповідного рівня, починаючи з її примітивних методів в стародавні часи, коли наші предки спостерігали та вибирали кращі рослини. В контексті двовекторної моделі інноваційного розвитку аграрної сфери селекції залишається також інновацією, а при умові підтримки її розвитку державними органами та місцевого самоврядування перетворюється у потужний чинник розвитку сільського господарства, сільських територій, регіону та країни в цілому [5].

С.П. Васильківський та В.С. Кочмарський визначають селекцію ефективним засобом виробництва та підтверджують вплив селекції на зростання врожайності сільськогосподарських культур наступними даними: по пшениці озимій – 45–50 %, пшениці ярій – 20–25 %, ячменю ярому – понад 55 %, озимому ячменю – 30 %, кукурудзі на зерно – 80 % і т.д. [3, с. 3].

За результатами дослідження Startus–insights в TOP–10 найкращих технологій та інновацій у сільському господарстві в 2022 році визначено і біотехнологію, як інноваційний напрям селекції [27]. Основними напрямками біотехнології, що виникла на стику біологічних, хімічних і

технічних наук, є генна та клітинна, ембріональна інженерія, промислова мікробіологія. Залежно від підрозділу біотехнології розрізняються методи перенесення генетичної інформації. Зокрема, мікробна технологія використовує метод росту та розмноження мікробних клітин; клітинна інженерія спирається на гібридизацію соматичних клітин та перенесення ядер клітин; генна (молекулярна) інженерія використовує методи рекомбінації, трансформації, трансдукції, трансгенезу та клонування генів; ембріональна інженерія базується на хірургічних методах, та методах кріоконсервації [13, с. 17–18].

Розвиток селекції відповідає потребам суспільства, чисельність якого швидко зростає, що потребує збільшення і обсягів харчових продуктів, з урахуванням збереження сільськогосподарських площ, нерівномірний розподіл яких по планеті створює загрозу голоду в окремих регіонах, що спонукає до подальшого пошуку шляхів удосконалення методів селекції.

Основні чотири етапи еволюції селекції, починаючи з появи її первісних методів до наших часів, представлені на рис. 2:

### Висновки

Дослідження еволюції методів селекції від примітивних до сучасних доводять, що їх розвиток відповідає потребам суспільства, чисельність якого швидко зростає, що потребує збільшення і обсягів харчових продуктів. З урахуванням збереження сільськогосподарських площ, нерівномірний розподіл яких по планеті створює загрозу голоду в окремих регіонах, спонукає до подальшого пошуку шляхів удосконалення методів селекції.

Рівень розвитку селекції в різних регіонах планети залежав від кліматичних умов, якості ґрунту, розвитку продуктивних сил, а також від осередка первинного походження рослин, яких на планеті визначено вісім.

Населення планети стрімко зростає, що вимагає науковців та урядовців шукати подальші шляхи підвищення ефективності аграрного виробництва. Селекція залишається одним з потужних інструментів у вирішенні продовольчої безпеки планети. Зростання врожайності впливає на підвищення ефективності аграрного виробництва, що покращує добробут населення на сільських територіях та якість соціально–економічних умов їх проживання. Отже, селекція протягом

всій еволюції її розвитку залишається інноваційним інструментом, що сприяє подальшому розвитку аграрної сфери та цивілізації в цілому.

#### Список використаних джерел:

1. Бороєвич С. Принципи та методи селекції рослин. Переклад з сербохорватського «Principi i metodi oplemenjivanja bilja» Slavko Borojevic (Novi Sad, 1981 В.В. Іноземцева «Колос», 1984. 324 с.
2. Вавилов Н. И. Ботанико–географические основы селекции, 1935. – Л., 60 с.
3. Васильківський С.П. Селекція і насінництво польових культур: підручник / С.П. Васильківський, В.С. Кочмарський. – Біла Церква, 2016. – 376 с.
4. Історія формування української моделі розвитку сільського господарства (з найдавніших часів до сьогодні). Частина 1. З найдавніших часів до поч. 20–х рр. ХХ ст. – К., 2003. – 180 с.
5. Мамчур В.А. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості / Мамчур В.А., Студінська Г.Я. // Економіка та суспільство, 2023. – № 56. <http://surl.li/nywwb> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144>
6. Піпан Х. М. Історія становлення та розвитку селекції озимої пшениці в Україні (кінець ХІХ – початок ХХІ ст.). Дис. Канд. с/г наук, спец. 06.04.01, 2010 К.: ДНСБ НААН України. – 271 с.
7. Савіна О.І., Матієга О.О., Шейдик К.А., Глюдзик–Шемота М.Ю. Організація комп'ютерного сервісу та моделювання селекції на якість тютюнової сировини. Селекція, насінництво, 2021. – № 10: Аграрні інновації. С. 104–115. DOI <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2021.10.17>
8. Селекція, насінництво та сортознавство пшениці / [Шелепов В. В., Гаврилук М. М., Чебаков М. П. та ін.]; за ред. В. В. Шелепова; УААН, Миронівський ін-т пшениці ім. В. М. Ремесла. – Миронівка, 2007. – 405 с.
9. Селекція рослин і основні напрями її розвитку. URL: <https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://kegt.rshu.edu.ua/images/dustan/glsdr1.pdf&ved=2ahUKEwiPwPw3r2KAXcAxAlHa5kDyqGFnoECAMQAQ&usg=AOvVawOHuYQI7F2JioYbcJiccRgdU>
10. Селекція та генетика окремих культур // Н.М. Чекалін, В.М. Тищенко, М.Є. Баташова. URL: [https://agromage.com/stat\\_id.php?id=458](https://agromage.com/stat_id.php?id=458)
11. Студінська Г.Я. Вплив інновацій аграрної сфери на зміну секторальної структури національної економіки / Г.Я. Студінська // Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць Вип. 10 (269) – К. : ДНДІМЕ, 2023. – С. 25–34 <https://doi.org/10.5281/zenodo.10403189>
12. Шелепов В.В., Рижук С.М. Зародження аналітичної селекції пшениці озимої у царській росії, зокрема в Україні (кінець ХІХ – початок ХХ ст.) / Селекція, насінництво та сортознавство пшениці. [монограф. за ред. В. В. Шелепова] URL: [https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://inb.dnsgb.com.ua/2010-1/10\\_shelepov.pdf&ved=2ahUKEwjraNmgLGKAXWwFRAIHWrDPbUQFnoECAGQAQ&usg=AOvVaw1y8Isu7BCPDqlpd9Zam8fs](https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://inb.dnsgb.com.ua/2010-1/10_shelepov.pdf&ved=2ahUKEwjraNmgLGKAXWwFRAIHWrDPbUQFnoECAGQAQ&usg=AOvVaw1y8Isu7BCPDqlpd9Zam8fs)
13. Юлевич О. І. Біотехнологія: навчальний посібник / О. І. Юлевич, С. І. Ковтун, М. І. Гиль; за ред. М. І. Гиль. – Миколаїв : МДАУ, 2012. – 476 с.
14. Angela Bearth, Alex Segri Cohen. Consumers' perceptions and acceptance of genome editing in agriculture: Insights from the United States of America and Switzerland. Food Research International V.178, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2024.113982>
15. Braidwood, R. J. (1967). Prehistoric Men. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company. – 196 p. URL: [https://openlibrary.org/books/OL16504170M/Prehistoric\\_Men](https://openlibrary.org/books/OL16504170M/Prehistoric_Men)
16. Braidwood, R. J., & Willey, G. R. (1962). Courses Toward Urban Life. Chicago, IL: Aldine Publishing Company. URL: [https://archive.org/stream/coursestowardurbOObrai/coursestowardurbOObrai\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/coursestowardurbOObrai/coursestowardurbOObrai_djvu.txt)
17. Charles Darwin. On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life, 1861. – New York: D. Appleton and Company. – 466 p.
18. Eugene Bergers. World History: Cultures, States, and Societies to 1500. URL: <https://oer.galileo.usg.edu/history-textbooks/2/>
19. Harlan, J. R., de Wet, J. M. J., & Price, E. G. (1973). Comparative Evolution of Cereals. Evolution, 27(2), 311–325. doi:10.2307/2406971
20. Harlan, J. R. (1975). Crops and Man. Madison, WI: American Society of Agronomy.
21. Harlan, J. R. (1995). The Living Fields: Our Agricultural Heritage. Cambridge University Press.
22. Hillman, G. (1989). The Plant Remains from Tell Abu Hureyra: A Preliminary Report. In D. S. Rice, D. E. Sturdy, & A. J. T. Jull (Eds.), Foraging and Farming: The Evolution of Plant Exploitation. pp. 144–162.
23. Hillman, G. (2000). Early Agriculture and Plant Domestication in the Near East. In D. Harris (Ed.), The Origins of Agriculture in the Near East (pp. 159–203).
24. Official website FDA. Science and History of GMOs and Other Food Modification Processes. URL: <http://surl.li/vsaahi>

25. Ristvet, Lauren. *In the Beginning: A World History from Human Evolution to the First States*. Boston: McGraw-Hill, 2007.

26. Sutherland C, Sim C, Gleim S, Smyth SJ. Canadian consumer insights on agriculture: addressing the knowledge-gap. *J Agric Food Inf*. 2020; 50–72. doi:10.1080/10496505.2020.1724114

27. *Uncover the Top 10 Agriculture Trends, Technologies & Innovations in 2025*. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/agriculture-trends-innovation/>

### References:

1. Boroevych S. Pryntsypy ta metody selektsiyi roslyn. Pereklad z serbokhorvat. skoho [Principles and methods of plant breeding]. «Principi i metodi oplemenjivanja bilja» Slavko Borojevic (Novi Sad, 1981 V.V. Inozemtseva «Kolos», 1984. 324 p.

2. Vavilov N. I. Botaniko-geograficheskiye osnovy selektsii. [Botanical and geographical foundations of selection]. 1935. – L., 60 p.

3. Vasylykivskyy S.P. Seleksiya i nasinnytstvo polovykh kultur: pidruchnyk [Selection and seed production of field crops] / S.P. Vasylykivskyy, V.S. Kochmarskyy. – Bila Tserkva, 2016. – 376 p.

4. Istorija formuvannya ukraïniskoyi modeli rozvytku silskoho hospodarstva (z naydavnishykh chasiv do soshodennya). [History of the formation of the Ukrainian model of agricultural development (from ancient times to the present)]. Chastyna 1. Z naydavnishykh chasiv do poch. 20–kh rr. KHKH st. – K., 2003. – 180 p.

5. Mamchur V.A. Innovatsiynny rozvytok aharnoyi sfery v umovakh realizatsiyi natsionalnoyi systemy stiykosti / [Innovative development of the agricultural sector in the context of the implementation of the national sustainability system] / Mamchur V.A., Studinska H.YA. // *Ekonomika ta suspilstvo*, 2023. – № 56. <http://surl.li/nywwb> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144>

6. Pipan KH. M. Istorija stanovlennya ta rozvytku selektsiyi ozymoyi pshenytsi v Ukraïni (kinets XIX – pochatok XXI st.). [History of the formation and development of winter wheat breeding in Ukraine (late 19th – early 21st centuries)] *Dys. Kand. s/h nauk, spets. 06.04.01*, 2010 K.: DNSB NAAN Ukraïny. – 271 p.

7. Savina O.I., Matiyeha O.O., Sheydyk K.A., Hlyudzyk-Shemota M.YU. Orhanizatsiya kompyuternoho servisu ta modelyuvannya selektsiyi na yakist tyutyunovoyi syrovyny. [Organization of computer service and modeling of selection for the quality of tobacco raw materials.]

*Selektsiya, nasinnytstvo*, 2021. – № 10: Aharni innovatsiyi. P. 104–115. DOI <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2021.10.17>

8. Seleksiya, nasinnytstvo ta sortoznavstvo pshenytsi [Selection, seed production and variety science of wheat] / [Shelepov V. V., Havrylyuk M. M., Chebakov M. P. ta in.]; za red. V. V. Shelepova ; UAAN, Myronivskyy in-t pshenytsi im. V. M. Remesla. – Myronivka, 2007. – 405 p.

9. Seleksiya roslyn i osnovni napryamy yiyi rozvytku. [Plant breeding and the main directions of its development] URL: <https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://kegt.rshu.edu.ua/images/dustan/glsdr1.pdf&ved=2ahUKEw-iPwPv3r2KAXcAXcAIHa5kDykQFnoECAMQAg&usg=AOvVawOHYqI7F2JioYbcJiccRgdU>

10. Селекція та генетика окремих культур // Н.М. Чекалін, В.М. Тищенко, М.Є. Баташова

11. Studinska H.YA. Vplyv innovatsiy aharnoyi sfery na zminu sektoralnoyi struktury natsionalnoyi ekonomiky / [The impact of innovations in the agricultural sector on changing the sectoral structure of the national economy] / H.YA. Studinska // *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraïni : Zbirnyk naukovykh prats Vyp. 10 (269) – K. : DNDIIME*, 2023. – С. 25–34 <https://doi.org/10.5281/zenodo.10403189>

12. Shelepov V.V., Ryzhuk S.M. Zarodzhennya analitychnoyi selektsiyi pshenytsi ozymoyi u tsarskoyi rosiyi, zokrema v Ukraïni (kinets XIX – pochatok XX st.) [The emergence of analytical breeding of winter wheat in Tsarist Russia, in particular in Ukraine (late 19th – early 20th centuries)] / *Seleksiya, nasinnytstvo ta sortoznavstvo pshenytsi*. URL: [https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://inb.dnsgb.com.ua/2010-1/10\\_shelepov.pdf&ved=2ahUKEwjra nmgLGKAXWwFRAIHWRDPbUQFnoECAgQAg&usg=AOvVaw1y8Isu7BCPDqlpd9Zam8fs](https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://inb.dnsgb.com.ua/2010-1/10_shelepov.pdf&ved=2ahUKEwjra nmgLGKAXWwFRAIHWRDPbUQFnoECAgQAg&usg=AOvVaw1y8Isu7BCPDqlpd9Zam8fs)

13. Yulevych O. I. Biotekhnolohiya: navchalnyy posibnyk [Biotechnology] / O. I. Yulevych, S. I. Kovtun, M. I. Hyl ; za red. M. I. Hyl. – Mykolayiv : MDAU, 2012. – 476 p.

14. Angela Bearth , Alex Segri Cohen. Consumers' perceptions and acceptance of genome editing in agriculture: Insights from the United States of America and Switzerland. Volume 178, February 2024, 113982. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2024.113982>

15. Braidwood, R. J., & Willey, G. R. (1962). *Courses Toward Urban Life*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company. URL: [https://archive.org/stream/coursestowardurb00brai/coursestowardurb00brai\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/coursestowardurb00brai/coursestowardurb00brai_djvu.txt)

16. Braidwood, R. J. (1967). *Prehistoric Men*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company. – 196 p. URL:

[https://openlibrary.org/books/OL16504170M/Prehistoric\\_Men](https://openlibrary.org/books/OL16504170M/Prehistoric_Men)

17. Charles Darwin. On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life, 1861. – New York: D. Appleton and Company. – 466 p.

18. Eugene Bergers. World History: Cultures, States, and Societies to 1500. URL: <https://oer.galileo.usg.edu/history-textbooks/2/>

19. Harlan, J. R., de Wet, J. M. J., & Price, E. G. (1973). Comparative Evolution of Cereals. *Evolution*, 27(2), 311–325. doi:10.2307/2406971

20. Harlan, J. R. (1975). *Crops and Man*. Madison, WI: American Society of Agronomy.

21. Harlan, J. R. (1995). *The Living Fields: Our Agricultural Heritage*. Cambridge University Press.

22. Hillman, G. (1989). The Plant Remains from Tell Abu Hureyra: A Preliminary Report. In D. S. Rice, D. E. Sturdy, & A. J. T. Jull (Eds.), *Foraging and Farming: The Evolution of Plant Exploitation* (pp. 144–162).

23. Hillman, G. (2000). Early Agriculture and Plant Domestication in the Near East. In D. Harris (Ed.), *The Origins of Agriculture in the Near East* (pp. 159–203).

24. Official website FDA. Science and History of GMOs and Other Food Modification Processes. URL: <http://surl.li/vsaahi>

25. Ristvet, Lauren. *In the Beginning: A World History from Human Evolution to the First States*. Boston: McGraw–Hill, 2007.

26. Sutherland C, Sim C, Gleim S, Smyth SJ. Canadian consumer insights on agriculture: addressing the knowledge–gap. *J Agric Food Inf*. 2020;50–72. doi:10.1080/10496505.2020.1724114

27. *Uncover the Top 10 Agriculture Trends, Technologies & Innovations in 2025*. URL: <https://www.startup-insights.com/innovators-guide/agriculture-trends-innovation/>

#### Дані про авторів

##### **Студінська Галина Яківна,**

д. е. н., с. д., с. н. с. ННЦ «Інститут аграрної економіки»  
e-mail:studinska.galina@gmail.com

##### **Студінський Володимир,**

д. і. н., к. е. н, професор кафедри політичних наук і права Київського національного університету будівництва і архітектури

e-mail:waskneufisit@ukr.net

#### Data about the authors

##### **Halyna Stydinska,**

Doctor of economic sciences, senior researcher of National Scientific Center «Institute of Agrarian Economics»  
e-mail:studinska.galina@gmail.com

##### **Volodymyr Studinsky,**

Doctor of Historical Sciences, Candidate of Economic Sciences, Professor of the Department of Political Sciences and Law, Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture

e-mail:waskneufisit@ukr.net

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109163>

ЗЕЙНАЛОВ Р. Е.

ПАЛІЙ Н. Р.

## Високотехнологічне управління software–компаніями: аналітика, інновації, адаптація та проблеми розвитку

**Предметом дослідження** є теоретико–методологічні аспекти високотехнологічного управління software–компаніями, зокрема аналіз ефективності управлінських процесів, впровадження інноваційних технологій та адаптації до змінюваного ринку в умовах високих технологій та окреслення проблем розвитку.

**Метою дослідження** є окреслення економічного значення високотехнологічного управління software–компаніями та проблем розвитку, враховуючи вплив інноваційних технологій, аналіз ефективності управлінських процесів та адаптацію до швидко змінюваного ринку.

**Методи дослідження.** У дослідженні застосовано сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, логічний, індукції, дедукції, метод порівнянь та наочного зображення, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження.

**Результати роботи.** У статті обґрунтовано необхідність впровадження високотехнологічного управління у software–компаніях, визначено економічне значення високотехнологічного управління software–компаніями, зокрема аналіз ефективності управлінських процесів, впровадження

інноваційних технологій та адаптацію до змінюваного ринку, окреслено проблеми розвитку.

**Галузь застосування результатів.** Сфера розвитку бізнес структур та в системі вищої освіти в мінливих умовах сьогодення.

**Висновки.** Основні підсумки дослідження можна звести до того, що визначено важливість ефективного управління ІТ–ресурсами та адаптації компаній до нових умов роботи. Окреслено економічне значення високотехнологічного управління software–компаніями, враховуючи вплив інноваційних технологій, аналіз ефективності управлінських процесів та адаптацію до швидко змінюваного ринку. Доведено, для забезпечення ефективного управління software–компаніями в умовах цифрової трансформації необхідно інтегрувати інноваційні технології, забезпечити адаптацію до змін та регулярно здійснювати аналітику даних. Одним із важливих аспектів високотехнологічного управління software–компаніями визначено забезпечення кібербезпеки. Враховуючи доведене і запропоноване, дозволить компаніям не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й активно розвиватися, впроваджувати нові рішення та оптимізувати бізнес–процеси для досягнення стійкого і сталого розвитку в майбутньому.

**Ключові слова:** високотехнологічне управління, software–компанії, ІТ–бізнес, адаптивність, інноваційність, ефективність управління.

RAUF ZEINALOV  
PALII N. R.

### **High–tech management of software companies: analytics, innovation and adaptation**

**The subject of the study** is the theoretical and methodological aspects of high–tech management of software companies, in particular the analysis of the effectiveness of management processes, the implementation of innovative technologies, and adaptation to a changing market in high–tech environments, and the highlighting of development problems.

**The purpose of the study** is to outline the economic essence of high–tech management of software companies and development problems, taking into account the impact of innovative technologies, analysis of the effectiveness of management processes, and adaptation to a rapidly changing market.

**Research methods.** The research used a set of scientific methods and approaches, including systematic, logical, induction, deduction, the method of comparisons and visual representation, which made it possible to ensure the conceptual unity of the research.

**Results of work.** The article substantiates the need for the implementation of high–tech management in software companies, defines the economic significance of high–tech management in software companies, in particular, analyzes the effectiveness of management processes, the introduction of innovative technologies and adaptation to a changing market, and outlines development problems.

**Field of application of results.** The sphere of development of business structures and in the system of higher education in the changing conditions of today.

**Conclusions.** The main results of the study can be summarized as follows: the importance of effective management of IT resources and adaptation of companies to new working conditions has been determined. The economic significance of high–tech management of software companies has been outlined, taking into account the impact of innovative technologies, analysis of the effectiveness of management processes and adaptation to a rapidly changing market. It has been proven that to ensure effective management of software companies in the context of digital transformation, it is necessary to integrate innovative technologies, ensure adaptation to changes and regularly carry out data analytics. One of the important aspects of high–tech management of software companies has been identified as ensuring cybersecurity. Taking into account what has been proven and proposed, it will allow companies not only to maintain competitiveness, but also to actively develop, implement new solutions and optimize business processes to achieve sustainable and sustainable development in the future.

**Key words:** high–tech management, software companies, IT business, adaptability, innovation, management efficiency.

**Постановка проблеми.** Високі технології стали ключовими елементами стратегічного розвитку компаній у галузі програмного забезпечення, визначаючи їх конкурентоспроможність, інноваційність і адаптацію до швидко змінюваного ринку. Пандемія COVID–19 підкреслила важливість ефективного управління ІТ–ресурсами та адаптації до нових умов роботи. Проте багато software–компаній, особливо в країнах, що розвиваються, стикаються з труднощами в оптимізації технологічних процесів і інтеграції інновацій. Це ставить актуальним питання дослідження управління високими технологіями в ІТ–компаніях, де необхідно поєднувати аналітику, впровадження інновацій та адаптацію до постійно змінюваного бізнес–середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню окремих аспектів діяльності та управління українських та світових software–компаній присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема: А. Гармаша, О. Маковоз, С. Лисенка, М. Буряка, Д. Крайньої, О. Обуховського, Н. Хамдулая та інших. Однак, загального пояснення та концепції, які би роз'яснювали, що є ключовими факторами управлінської ефективності в таких типах підприємств, залишаються не дослідженими, що робить актуальним потребу подальших досліджень цієї сфери.

**Метою статті** є окреслення економічної сутності високотехнологічного управління software–компаніями, враховуючи вплив інноваційних технологій, аналіз ефективності управлінських процесів та адаптацію до швидко змінюваного ринку.

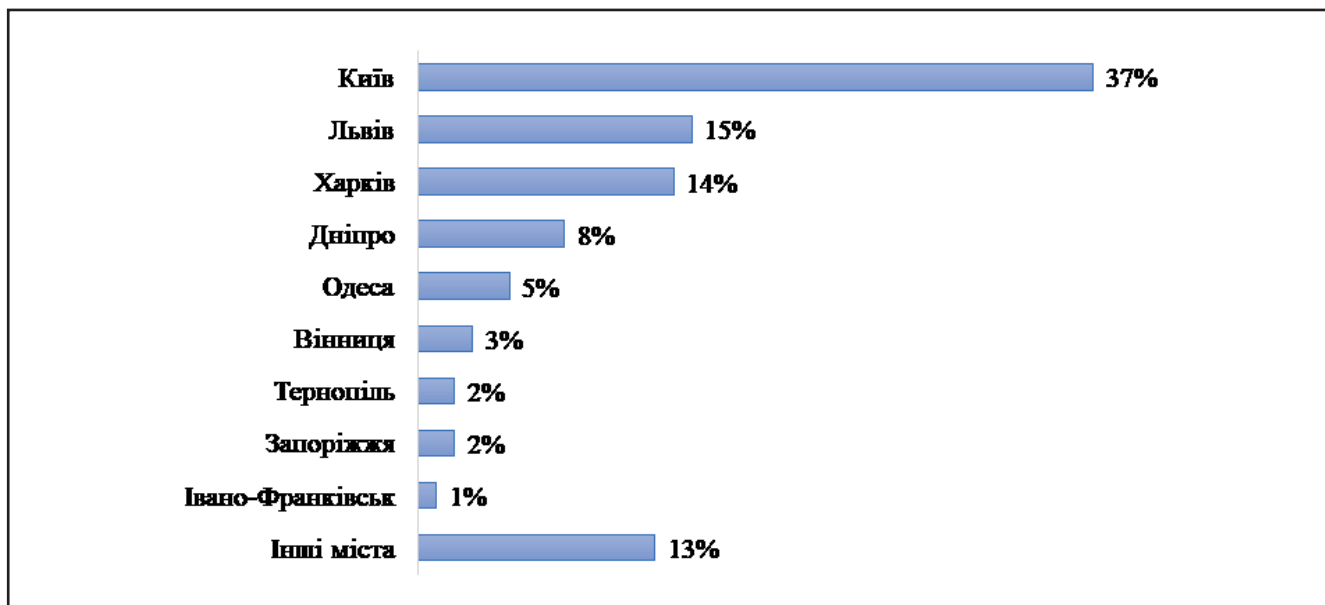
**Виклад основного матеріалу.** Розвиток інформаційних технологій (ІТ) у сучасному світі стає важливим і невід'ємним елементом, що визначає економічний розвиток і міжнародну конкурентоспроможність країн. ІТ не лише революціонізують окремі галузі, а й стають основою глобальних економічних змін, відкриваючи нові можливості для зростання і оптимізації процесів. Прогрес у сфері інформаційних технологій забезпечує значний приріст ефективності в традиційних секторах економіки, таких як виробництво, транспорт, енергетика, медицина, освіта, фінанси. Цифрові інновації сприяють створенню нових ринків, продуктів і послуг, які раніше були неможливі без використання сучасних технологій. Водночас вони дозволяють бізнесам більш оперативно реагувати на зміни умов ринку та підвищувати свою гнучкість у конкуренції.

ІТ є рушійною силою глобалізації, оскільки дозволяють знижувати бар'єри для міжнародної торгівлі, обміну інформацією та інтеграції економік. Сьогодні, завдяки розвитку комунікаційних технологій, транснаціональні корпорації можуть ефективно взаємодіяти з партнерами і клієнтами з будь–якої точки світу. У свою чергу, це сприяє формуванню глобальних ланцюгів постачання, що, з одного боку, розширює можливості для підприємств, а з іншого – вимагає від них постійної адаптації та вдосконалення стратегій для підтримки конкурентоспроможності. Розвиток ІТ сприяє створенню нових економічних моделей, зокрема цифрової економіки, що дозволяє країнам не лише зберігати, а й зміцнювати свої позиції на міжнародній арені. ІТ–сектор також є важливим фактором для інноваційної активності країни: інвестиції в дослідження та розробки в ІТ–сфері відкривають нові технологічні можливості, які можуть вплинути на усі інші галузі економіки. Наприклад, в умовах пандемії COVID–19 ІТ стали основою для віддаленої роботи та онлайн–освіти, що підтверджує їхній критичний вплив на соціальне і економічне життя на глобальному рівні.

Цифрові технології також допомагають покращувати взаємодію між урядами та бізнесом, через автоматизацію адміністративних процесів, впровадження електронного урядування та забезпечення доступу до важливої інформації для громадян і підприємців. Це дає змогу зменшити бюрократію, підвищити прозорість у державному управлінні, що в свою чергу стимулює розвиток економічних процесів і полегшує бізнес–середовище. Взаємодія між технологіями і урядовими політиками дозволяє створити сприятливі умови для підприємців, знижуючи транзакційні витрати та забезпечуючи рівні умови для всіх учасників ринку [1].

Отже, ІТ стали не лише рушійною силою для економічного зростання, а й забезпечили створення нових можливостей для глобального економічного інтеграційного процесу, змінивши характер взаємодії між економічними агентами, підприємствами та державами, що є основою для побудови конкурентоспроможних економік.

Український ринок інформаційних технологій демонструє вражаючі темпи зростання і займає помітне місце на глобальній карті ІТ–індустрії. Україна є одним із лідерів у галузі аутсорсингу, завдяки чому значно підвищується її міжнародна конкурентоспроможність. За даними рейтингу



**Рисунок 1. Концентрація IT-спеціалістів в Україні за містами в 2020 р., %\***

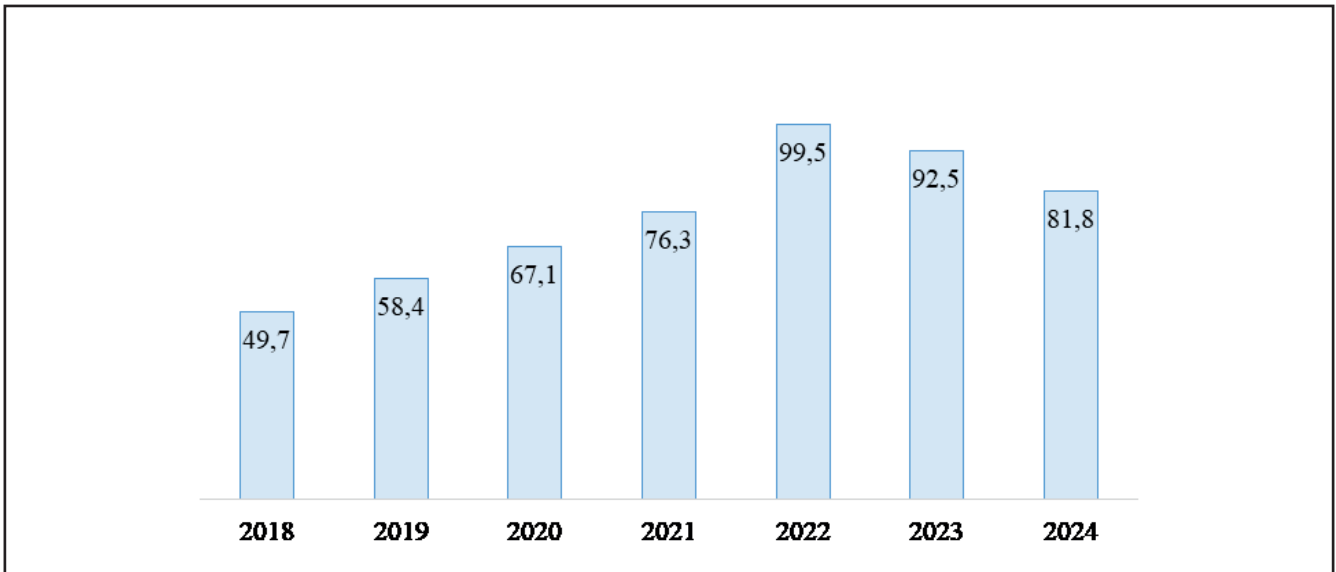
\* джерело: побудовано автором за [3]

A.T. Kearney Global Services Location Index, Україна стабільно займає 20-те місце серед найпривабливіших країн для аутсорсингових послуг. Це вказує на високий рівень розвитку IT-галузі та здатність країни конкурувати з іншими державами на світовому ринку аутсорсингу, де ціна та якість послуг є важливими факторами [2]. Завдяки наявності висококваліфікованих кадрів, інтелектуальних ресурсів та порівняно низьким витратам на працівників, Україна стає привабливим місцем для розміщення IT-проектів з боку західних компаній, особливо з США та країн ЄС (рис. 1).

Частка IT-сектору у загальному експорті послуг країни вже перевищує 20%, що підтверджує його значення для національної економіки. Такі високі показники експорту дозволяють Україні значно покращити її фінансовий стан, підвищити рівень інвестицій у країну та стимулювати розвиток суміжних галузей, таких як освіта, дослідження та розробки, а також виробництво технічних пристроїв. IT-компанії України активно працюють з міжнародними клієнтами, що дозволяє їм не лише генерувати дохід для держави, а й інтегруватися у світові технологічні тенденції, брати участь у розвитку глобальних IT-продуктів.

Однак, незважаючи на позитивні тенденції, український IT-ринок стикається з низкою суттєвих викликів. Так, наприклад, існує тенденція, що IT-галузь розвивається переважно у великих урбанізованих центрах, де є доступ до кваліфікованих кадрів, інфраструктури та компаній (рис. 1). Лідером за концентрацією IT-фахівців є Київ та передмістя (більше третини всіх спеціалістів із галузі в країні). Далі йдуть інші великі міста-мільйонники, такі як Харків, Львів, Дніпро та Одеса, які також мають значну частку IT-спільноти. В інших містах концентрація значно нижча. Це питання потребує постійної уваги з боку уряду та приватних компаній, які повинні інвестувати в освіту, навчання та перепідготовку фахівців, щоб задовольнити зростаючий попит на IT-послуги. Зважаючи на швидкий розвиток технологій та вимогливість ринку, існує потреба у спеціалістах, які володіють сучасними знаннями в галузі програмування, кібербезпеки, хмарних технологій, штучного інтелекту та аналізу даних. Розвиток таких компетенцій є важливим для підвищення конкурентоспроможності українських IT-компаній на міжнародній арені.

Протягом 2018–2024 років кількість спеціалістів у 50 найбільших IT-компаніях України демонструвала поступове зростання до 2022 року, проте згодом відбулося скорочення (рис. 2). Основними причинами зменшення чисельності фахівців стали легалізація релокованих спеціалістів за кордоном, оптимізація витрат у компаніях, зокрема скорочення працівників без активних проектів, зменшення попиту з боку глобальних клієнтів на аутсорсингові послуги, автоматизація процесів і розвиток ШІ, що призводить до зменшення потреби в певних категоріях фахівців, а також руйнування економіки через повномасштабну війну, що негативно впливає на IT-сектор в Україні. Скорочення вказує на нові



**Рисунок 2. Динаміка кількості спеціалістів у 50 найбільших ІТ–компаніях України протягом 2018–2024 рр., тис. осіб \***

\* Джерело: побудовано автором за [4]

виклики для галузі, що потребують адаптації компаній до змінених умов ринку.

Ще одним викликом є необхідність модернізації та розвитку інфраструктури, яка підтримує конкурентоспроможність України на світовому ринку ІТ–послуг. Це включає як фізичну інфраструктуру, так і технологічні платформи, інструменти для розвитку стартапів, інкубатори для молодих підприємців, а також програми для інтеграції ІТ–рішень у різні сектори економіки. Для того, щоб досягти максимального ефекту від використання інноваційних технологій, необхідно створити умови для активного розвитку технічної інфраструктури, що дозволить українським компаніям не тільки залишатися конкурентоспроможними, а й стати лідерами у створенні новітніх технологій на міжнародному ринку.

Проте незважаючи на ці труднощі, українські ІТ–компанії володіють значним потенціалом для впровадження інновацій, що є важливою складовою їх стратегії розвитку. Український ринок ІТ надає унікальні можливості для підприємців та компаній, які прагнуть впроваджувати новітні рішення у галузі штучного інтелекту, блокчейн–технологій, хмарних сервісів та розробки мобільних застосунків. Розвиток інновацій в українських ІТ–компаніях сприяє підвищенню їхнього статусу на міжнародній арені та допомагає країні утримувати лідерські позиції в аутсорсинговому сегменті.

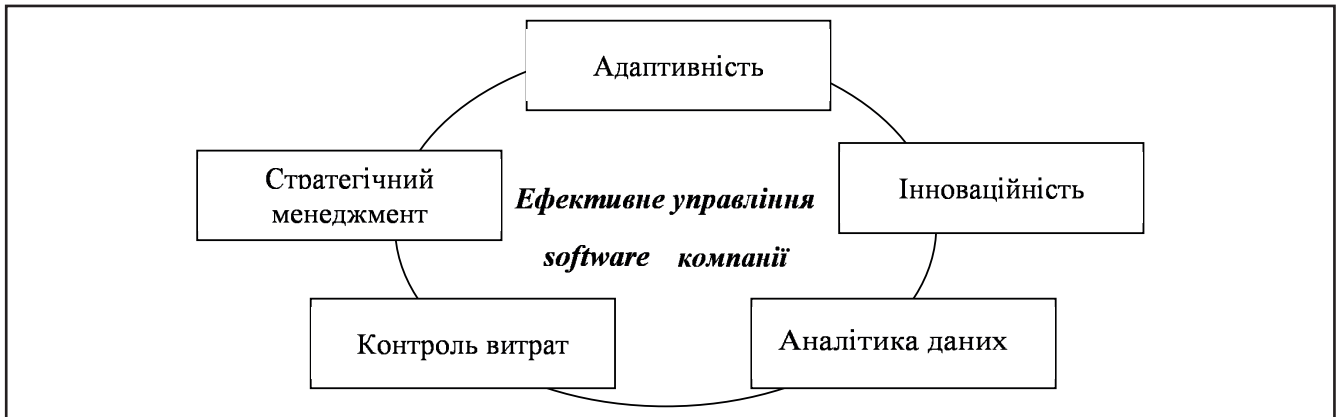
Підтримка державних ініціатив щодо інноваційних розробок, сприяння створенню стартапів

і залучення міжнародних інвестицій є важливими факторами, які допоможуть Україні зайняти ще більш конкурентоспроможну позицію на глобальному ІТ–ринку. Враховуючи сприятливий бізнес–клімат та велику кількість кваліфікованих спеціалістів, український ІТ–сектор має всі шанси продовжити динамічне зростання та зміцнити свою репутацію на світовому ринку.

Управління стійким розвитком software–компаній вимагає стратегічного планування, здатності адаптуватися до технологічних змін і балансування між інвестиціями в інновації та контролем витрат (рис. 3).

Важливими аспектами є також спирання на фактичні дані та ефективне впровадження цифрових процесів. Це включає перехід на сучасні платформи та технології, хмарну міграцію, автоматизацію, аналіз великих даних і інтеграцію всіх ключових процесів компанії. Глобальна цифрова трансформація потребує не тільки технічної компетенції, а й чітко сформованої стратегії розвитку, яка дозволяє компаніям адаптуватися до змін і зберігати конкурентні переваги.

Цифрова трансформація бізнес–процесів є ключовим інструментом для підвищення ефективності software–компаній, зокрема через використання даних у реальному часі та інтеграцію новітніх технологій. Це дозволяє значно покращити взаємодію між людьми та автоматизованими системами, забезпечуючи більш швидке й точне виконання завдань. Однак цей процес супро–



**Рисунок 3. Компонентні складові трудового потенціалу\***

Джерело: побудовано автором за [5]

вджується викликами, такими як забезпечення безпеки та сумісність старих і нових технологій, що потребує адаптації ІТ–архітектури та вдосконалення сервісно–орієнтованих підходів [6].

Одним із важливих аспектів цифрової трансформації є підвищення кваліфікації працівників і забезпечення стійкості до цифрових змін. Це необхідно для того, щоб компанії могли не лише ефективно працювати в умовах змін, а й використовувати нові технології для досягнення конкурентних переваг. У сучасному світі зміни в технологіях відбуваються дуже швидко, тому компанії повинні постійно адаптувати свої стратегії, щоб не відставати від тенденцій.

Особливо важливою є цифрова трансформація в умовах післявоєнного відновлення, коли для software–компаній необхідно не лише відновити бізнес–процеси, а й створити інноваційну основу для інтеграції в глобальну цифрову економіку. Це передбачає розширення цифрової інфраструктури, забезпечення кібербезпеки та розвиток цифрових навичок серед співробітників. Підвищення гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов стає надзвичайно важливим у глобальному контексті, де кожен фактор може мати значення для успіху компанії [7].

У сучасному цифровому світі кібербезпека стала не лише технічним питанням, але й стратегічною необхідністю для будь–якої компанії, зокрема в контексті післявоєнного відновлення. Підвищений рівень цифрових загроз вимагає впровадження комплексних заходів для захисту даних, інформаційних систем і мереж. Без належної уваги до кібербезпеки навіть найсучасніші технології можуть стати уразливими перед атаками, що може спричинити не лише фінансові збитки, а й

шкоду репутації компанії. Для software–компаній, що орієнтуються на інновації та адаптацію до глобальних змін, забезпечення кібербезпеки є основою їхнього майбутнього розвитку.

Крім того, важливість кібербезпеки виходить за рамки простої захищеності інформаційних систем. Вона охоплює довіру клієнтів, партнерів і кінцевих користувачів до компанії та її продуктів. Чим вище рівень безпеки, тим більша ймовірність того, що компанія зможе утримувати конкурентні позиції на ринку, залучати інвестиції та гарантувати безпеку своїх інновацій. Тому для ефективного впровадження нових технологій і забезпечення сталого розвитку, software–компанії повинні систематично інвестувати в захист від кіберзагроз і підтримувати високий рівень цифрової готовності своїх співробітників.

У свою чергу, використання agile–підходів є важливим елементом цифрової трансформації, адже дозволяє компаніям швидко адаптуватися до нових викликів і забезпечити безперервний розвиток. Це підкреслює важливість стратегічної гнучкості та дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища й підтримувати ціннісне створення в умовах нестабільності. Сучасний менеджмент потребує вміння пристосовувати бізнес–моделі до нових реалій, що є важливим аспектом у кризових ситуаціях [8].

В умовах сучасної цифрової трансформації управління командами в ІТ–компаніях потребує суттєвих змін у підходах до організації роботи. Ключовими факторами успіху є гнучкість робочих процесів, використання новітніх технологій та спеціалізованих інструментів для ефективної комунікації та співпраці між учасниками проєктів (табл. 1).

Таблиця 1. Вплив цифрових технологій на підпроцеси управління персоналом \*

№	Підпроцес управління персоналом	Вплив цифрових технологій
1	2	3
1	Набір та відбір персоналу	Автоматизація процесу набору та відбору кандидатів дозволяє швидше й ефективніше ідентифікувати найкращих кандидатів, зменшуючи час і витрати.
2	Адаптація та онбординг	Цифрові інструменти сприяють швидшій інтеграції нових співробітників у корпоративну культуру, що підвищує їх продуктивність і знижує час адаптації.
3	Розвиток персоналу	Впровадження онлайн–платформ для навчання і розвитку співробітників дозволяє персоналізувати навчальні траєкторії та підвищувати ефективність професійного зростання.
4	Оцінка ефективності працівників	Цифрові системи для оцінки ефективності дозволяють точніше визначити потреби в навчанні і розвитку працівників, що підвищує продуктивність і використання їх потенціалу.
5	Компенсації та пільги	Управління зарплатами, бонусами та соціальними пакетами через цифрові платформи дозволяє створити прозорі і справедливі умови для співробітників, підвищуючи їх мотивацію та залучення.
6	Кар’єрне управління та планування спадкоємності	Цифрові платформи для кар’єрного розвитку допомагають планувати індивідуальні траєкторії зростання співробітників та формувати кадровий резерв для майбутніх лідерів компанії.
7	Корпоративна культура та взаємовідносини з працівниками	Цифрові технології сприяють відкритій комунікації в компанії, зміцнюючи корпоративну культуру і підвищуючи залученість та задоволеність співробітників.
8	Забезпечення правової відповідності	Цифрові інструменти для моніторингу дотримання трудового законодавства дозволяють зменшити юридичні ризики та забезпечити відповідність актуальним правовим нормам.
9	Безпека працівників	Використання технологій для моніторингу умов праці дозволяє швидко виявляти та усувати загрози для здоров’я і безпеки працівників, створюючи безпечне робоче середовище.
10	Управління звільненнями	Автоматизація процесу звільнень дозволяє ефективно управляти структурними змінами в організації, мінімізуючи негативні наслідки для працівників і компанії в цілому.

\* Джерело: побудовано автором за [9]

Методології Scrum, Agile та Kanban, завдяки своїй гнучкості та адаптивності, дозволяють швидко реагувати на зміни і забезпечувати високу продуктивність у динамічному середовищі [10].

Успіх управління командами також залежить від інтеграції штучного інтелекту та хмарних технологій, що автоматизують процеси, забезпечують ефективний обмін інформацією і посилюють кібербезпеку. Крім того, для підтримки здорової корпоративної культури та ефективної комунікації важливо приділяти увагу розвитку гнучких методик, таких як гібридний підхід, що поєднує традиційні та гнучкі методи управління, для досягнення найкращих результатів у динамічному середовищі.

Застосування цих цифрових підходів дозволяє знижувати ризики, покращувати комунікацію та співпрацю в командах, а також сприяє досягненню стратегічних цілей компаній, зокрема через оптимізацію процесів управління проектами [11].

Основою розвитку програмних компаній є інвестування, яке забезпечує їх здатність адаптуватися до змінюваного ринку, впроваджувати інновації та впливати на технологічний прогрес. Інвестиції в нові продукти, технології та інтелектуальні ресурси дозволяють компаніям не тільки зберігати конкурентоспроможність, а й стимулювати зростання, оптимізувати процеси та відкривати нові можливості для глобальної експансії. Тому інвестиційні стратегії є ключовим чинником стабільного розвитку та успішної діяльності на ринку.

Рисунок 4 відображає ключові фактори, що формують інвестиційну стратегію підприємства та визначають його конкурентоспроможність. До факторів прямого впливу належать фінансово–економічні показники, структура управління та рівень організації бізнес–процесів, які впливають на стратегічний розвиток компанії. Важливу роль відіграють критичні фактори успіху (CSF),



**Рисунок 4. Фактори інвестиційної стратегії підприємства\***

\* Джерело: побудовано автором за [12]

що визначають життєво необхідні аспекти для стабільного зростання підприємства. Маркетинг виступає ще одним ключовим фактором, сприяючи розширенню ринкових можливостей через ефективні рекламні стратегії. Загалом інвестиційна стратегія охоплює визначення довгострокових цілей, пріоритетів їх реалізації та прогнозування фінансово-економічних наслідків, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища.

Важливим елементом цих інвестицій є використання аналітики даних для оптимізації процесів і забезпечення правильних стратегічних рішень. Сучасні програмні компанії, для того щоб підтримувати свою конкурентоспроможність, активно впроваджують рішення для збору та аналізу великих обсягів даних. Інвестиції в аналітику даних дозволяють створювати прогнози на основі фактичних даних, що дозволяє не лише ухвалювати оперативні рішення, а й розробляти довгострокові стратегії.

Збір, аналіз і інтерпретація даних дають змогу визначити основні тенденції на ринку, прогнозувати поведінку споживачів та ефективність маркетингових кампаній, оптимізувати внутрішні процеси та приймати обґрунтовані інвестиційні рішення. Наприклад, за допомогою аналітики даних можна виявити вузькі місця в роботі бізнес-процесів або визначити найбільш перспективні напрямки для подальших інвестицій. Це дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах, швидко адаптуватися до нових технологічних трендів та забезпечити максимальну ефективність витрачених ресурсів.

Аналітика даних стає потужним інструментом для компаній, які прагнуть до інноваційного розвитку. Вона дозволяє не лише зберігати конкурентоспроможність, а й створювати нові можливості для бізнесу, підвищуючи його гнучкість та адаптивність. Збір і аналіз даних у реальному часі дозволяє не лише оптимізувати поточні операції, а й прогнозувати майбутні тенденції, що є критичним для ефективного управління інвестиціями та стратегічним плануванням у software-компаніях. Загальна практика впровадження постійного аналізу даних у software-компаніях демонструє, що базовий рівень ефективності управління становить близько 50% у базовий (нульовий) місяць. Зі зростанням періоду аналітичного супроводу спостерігається стійке покращення показника, що досягає 95% на дев'ятому місяці (рис. 5).

Це підтверджує ключову роль аналітики у підвищенні операційної продуктивності та адаптивності управлінських рішень.

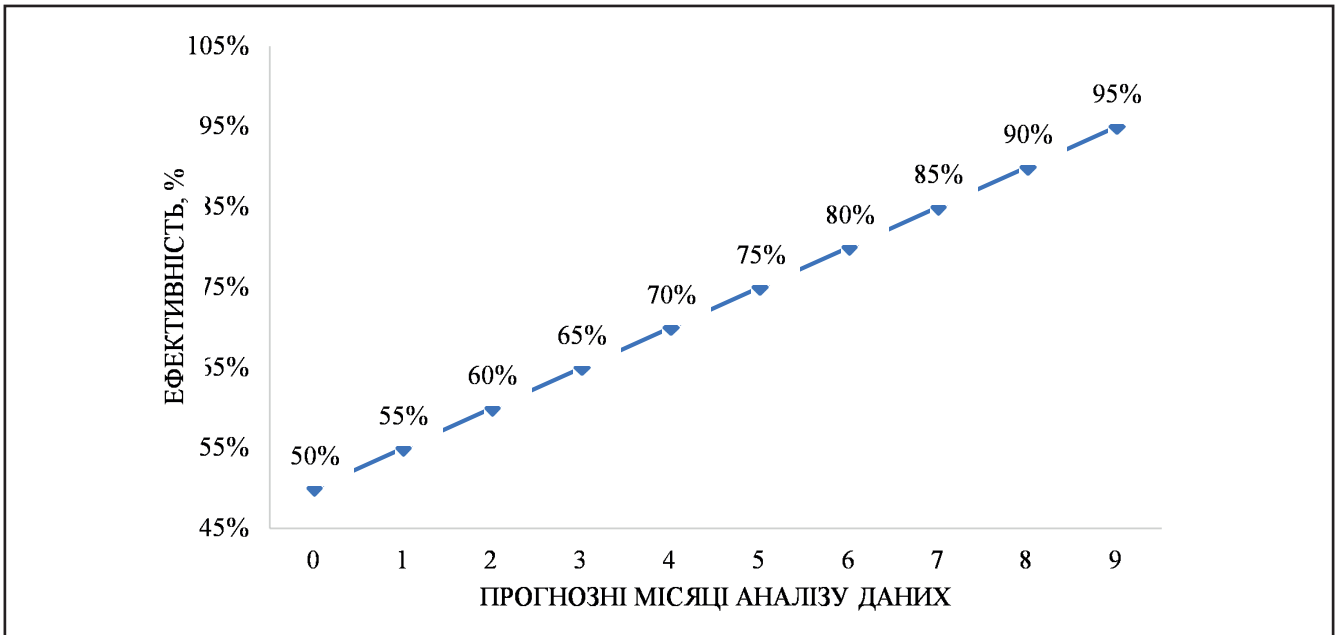
Ключові переваги постійного аналізу даних:

Покращення прийняття рішень: Аналітика даних дає точну інформацію, що знижує ризик помилок і підвищує ефективність стратегії.

Оптимізація бізнес-процесів: Регулярний аналіз виявляє проблемні зони, знижує витрати та підвищує продуктивність.

Прогнозування та адаптація до змін: Аналітика дозволяє прогнозувати ринкові тенденції і адаптуватися до нових умов.

Підвищення ефективності комунікації: Візуалізація даних покращує сприйняття і взаємодію між підрозділами, прискорюючи реагування на зміни.



**Рисунки 5. Загальна ефективність роботи компанії після запровадження постійного аналізу даних, %\***

\*Джерело: побудовано автором на основі даних: [13; 14; 15].

### Висновки

Високотехнологічне управління software-компаніями є важливим елементом для забезпечення їх стійкості та розвитку в умовах швидких змін на ринку. Основними складовими цього процесу є впровадження інновацій, адаптація до змін та постійний аналіз даних. Інноваційність, як драйвер розвитку, дозволяє компаніям ефективно інтегрувати новітні технології, автоматизувати процеси та забезпечувати високий рівень безпеки, що є критично важливим у сучасному цифровому середовищі.

Адаптація компаній до змін, зокрема у контексті управління командами, забезпечує гнучкість у роботі та швидкість реагування на зовнішні виклики. Використання методологій як Agile та Scrum сприяє зниженню ризиків та підвищенню продуктивності, що дозволяє компаніям бути більш конкурентоспроможними на глобальному ринку. Ключовим фактором успіху є також інвестування в інноваційні рішення, що стимулюють розвиток, підтримують технологічний прогрес та забезпечують стійкість бізнесу. Аналітика даних, у свою чергу, є основою для обґрунтованих рішень та оптимізації бізнес-процесів. Регулярний аналіз дає змогу виявляти слабкі місця, прогнозувати майбутні зміни та адаптувати стратегії відповідно до нових реалій. Візуалізація даних покращує внутрішню комунікацію, що також сприяє швидшому реагуванню на зміни на ринку.

Таким чином, успішне управління high-tech компаніями залежить від інтеграції цих складових у єдину стратегію, що забезпечує ефективність, інноваційність і адаптивність. Це дозволяє компаніям не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й активно впливати на розвиток технологічного ландшафту та досягати високих результатів у глобальному контексті.

### Список використаних джерел:

1. Гармаш А. О. Управління розвитком ІТ-компаній в Україні та світі. Modern engineering and innovative technologies. 2023. Вип. 26, Ч. 2. С. 61–72. DOI: 10.30890/2567–5273.2023–26–02–013. URL: <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit26–02–013>.
2. The 2019 A.T. Kearney Global Service Location Index. URL: <https://www. Kearney.com/>.
3. Міністерство економіки України. Ukraine's Information Technologies Sector. 2020. 8 с. URL: <https://me.gov.ua/view/90c9df11–b6ca–48f1–a823–4c326eb6719a>.
4. Зайнятість в ІТ сегменті ринку праці України. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zaynyatist-v-it-sehmenti-rynku-pratsi-ukrayinu>.
5. IT Strategic Planning: Examples, Tools, Free Templates (2022). Whatfix: website. URL: <https://whatfix.com/blog/it-strategic-planning/>.

## ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

6. Маковоз О.С., Лисенко С.М. Управління цифрою трансформацією бізнес-процесів у контексті Індустрії 5. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». 2023. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/52921bee-631e-479c-b4da-4f74a5a59a0d/content>.

7. Лисенко С. М., Маковоз О. С. Пріоритети цифрова трансформація у менеджменті українських підприємств під час воєнного стану та повоєнного відновлення. Економіка і регіон. 2023. Вип. 1. С. 473–476. УДК 330.3: 004.9.

8. Буряк М., Маковоз О. Agile Change Management of Ukraine's IT Sector's and Value Creation Amidst Conflict. London International Business and Economics Journal. 2023. С. 189–202. URL: <https://londonic.uk/js/index.php/ljbeh/article/view/189/202>.

9. Лисенко С. М., Маковоз О. С. Цифрові технології у персональному менеджменті: інноваційні підходи та їх вплив на управлінські процеси. 2024. С. 65–76. URL: <https://londonic.uk/js/index.php/plic/article/view/208/227>.

10. Лисенко С.М., Маковоз О.С. Аналіз сучасних тенденцій в управлінні віддаленими командами ІТ компаній. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». 2022. С. 185–188. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/29951bcd-4447-4aa1-884e-c95223ecde61/content>.

11. Nawaz Ali Hamdulay. SCRUM Methodology Adoption Benefits for Employees and IT Organization. NCRD's Business Review: e-Journal, Volume 7, Issue 1 (Jan-Dec 2022). URL: <http://www.ncrdsims.edu.in/ckfinder/userfiles/files/O3.pdf>.

12. Маковоз О.С., Крайня Д.Р., Обуховський О.В. Формування ефективних управлінських стратегій в умовах цифрових трансформацій: науково методичний підхід. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 5 (32), с. 70–75. URL: [https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/32\\_2021/12.pdf](https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/32_2021/12.pdf).

13. YC.Market. Чому аналітика даних є ключовою для успіху в сучасному бізнесі? Блог YC.Market. 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/chomu-analitika-danikh-ie-kliuchovoiu-dlia-uspikhu-v-suchasnomu-biznesi>.

14. Розуміння основ управління бізнес-процесами. Integrity. 2024. URL: <https://integrity.com.ua/skorochennya-vytrat-upravlinnya-biznes-procесamy/>.

15. Візуалізація даних: чому це важливо для бізнес аналітика. BIT Impulse. 2024. URL: <https://bitimpulse.com/vizualizacziya-danyh-chomu-cze-vazhlyvo-dlya-biznes-analityka>.

### References:

1. Harmash, A. O. (2023). Management of IT company development in Ukraine and worldwide. Modern Engineering and Innovative Technologies, 26(2), 61–72. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-26-02-013>. URL: <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit26-02-013>.

2. A.T. Kearney. (2019). The 2019 A.T. Kearney Global Service Location Index. URL: <https://www.kearney.com/>.

3. Ministry of Economy of Ukraine. (2020). Ukraine's Information Technologies Sector. URL: <https://me.gov.ua/view/90c9df11-b6ca-48f1-a823-4c326eb6719a>.

4. Statista. (2023). Ukraine: IT professionals by employment type in 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/1306005/ukraine-it-talents-by-employment-type/>.

5. Whatfix. (2022). IT Strategic Planning: Examples, Tools, Free Templates. URL: <https://whatfix.com/blog/it-strategic-planning/>.

6. Makovoz, O. S., & Lysenko, S. M. (2023). Digital transformation management of business processes in the context of Industry 5.0. National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/52921bee-631e-479c-b4da-4f74a5a59a0d/content>.

7. Lysenko, S. M., & Makovoz, O. S. (2023). Priorities of digital transformation in management of Ukrainian enterprises during martial law and post-war recovery. Economics and Region, 1, 473–476. UDK 330.3: 004.9.

8. Buryak, M., & Makovoz, O. (2023). Agile change management of Ukraine's IT sector and value creation amidst conflict. London International Business and Economics Journal, 189–202. URL: <https://londonic.uk/js/index.php/ljbeh/article/view/189/202>.

9. Lysenko, S. M., & Makovoz, O. S. (2024). Digital technologies in human resource management: Innovative approaches and their impact on management processes. London International Business and Economics Journal, 65–76. URL: <https://londonic.uk/js/index.php/plic/article/view/208/227>.

10. Lysenko, S. M., & Makovoz, O. S. (2022). Analysis of current trends in managing remote teams of IT companies. National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», 185–188. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/29951bcd-4447-4aa1-884e-c95223ecde61/content>.

11. Hamdulay, N. A. (2022). SCRUM methodology adoption benefits for employees and IT organizations. *NCRD's Business Review: e-Journal*, 7(1). URL: <http://www.ncrdsims.edu.in/ckfinder/userfiles/files/03.pdf>.

12. Makovoz, O. S., Krainya, D. R., & Obukhovskiy, O. V. (2021). Formation of effective management strategies in the context of digital transformations: A scientific and methodological approach. *Eastern Europe: Economics, Business, and Management*, 5(32), 70–75. URL: [https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/32\\_2021/12.pdf](https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/32_2021/12.pdf).

13. YC.Market. (2024). Why data analytics is key to success in modern business. *YC.Market.Blog*. URL: <https://blog.youcontrol.market/chomu-analitika-danikh-ie-kliuchovoiu-dlia-uspikhu-v-suchasnomu-biznesi>.

14. Integrity. (2024). Understanding the basics of business process management. *Integrity*. URL: <https://integrity.com.ua/skorochennya-vytrat-upravlinnya-biznes-procesamy/>.

15. BIT Impulse. (2024). Data visualization: Why it's important for business. *BIT Impulse*. URL: <https://bitimpulse.com/vizualizaciya-danyh-chomu-vezhlyvo-dlya-biznes-analytika>.

#### **Дані про авторів**

##### ***Рауф Ельшан огли Зейналов,***

аспірант, Державний університет економіки і технологій

ORCID 0009-0003-2733-3294

e-mail: [zeinalov\\_re\\_24700@kneu.dp.ua](mailto:zeinalov_re_24700@kneu.dp.ua)

##### ***Палій Наталія Романівна,***

кандидат юридичних наук, Слідчий СУ ГУНП у Львівській області, майор поліції

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5301-5060>

e-mail: [paliy.natalya.r@i.ua](mailto:paliy.natalya.r@i.ua)

#### **Data about the authors**

##### ***Rauf Zeinalov,***

Postgraduate Student State University of Economics and Technology

ORCID 0009-0003-2733-3294

e-mail: [zeinalov\\_re\\_24700@kneu.dp.ua](mailto:zeinalov_re_24700@kneu.dp.ua)

##### ***Nataliia Paliy,***

candidate of legal sciences, The investigator of the SU GUNP in the Lviv region, a police major

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5301-5060>

e-mail: [paliy.natalya.r@i.ua](mailto:paliy.natalya.r@i.ua)

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 338.45

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109176>

ЧУКАЄВА І. К.

## Пріоритетні напрямки та заходи реконструктивного відновлення систем забезпечення вуглеводнями в сучасних умовах України

**Предмет дослідження.** Пріоритетні напрямки та заходи щодо реконструктивного відновлення систем забезпечення вуглеводнями в сучасних умовах України.

**Метою дослідження** є визначення пріоритетних напрямків та заходів, які необхідні для реконструктивного відновлення систем забезпечення вуглеводнями в поточних умовах України.

**Методи дослідження.** При написанні наукової статті використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: опису, аналізу, спостереження, узагальнення, систематизації.

**Результати роботи.** У статті надано оцінку збитків, які було завдано системі забезпечення вуглеводнями України внаслідок збройної агресії РФ. Розглянуто передумови реконструктивного відновлення систем забезпечення вуглеводнями в поточних умовах України. Визначено пріоритетні заходи, які необхідно запровадити для відновлення та розвитку систем забезпечення вуглеводнями України.

**Висновок.** Незважаючи на шкоду та руйнування, які система забезпечення вуглеводнями зазнала в результаті повномасштабного вторгнення, вона має потенціал для реконструктивного відновлення. Реконструктивне відновлення та розвиток систем забезпечення вуглеводнями України це процес підвищення їх якості та надійності функціонування у воєнний та повоєнний період з метою надання послуг з забезпечення економіки та населення енергетичними ресурсами.

Пріоритетні заходи для відновлення та розвитку систем забезпечення вуглеводнями в умовах воєнного часу необхідно впроваджувати по таким напрямкам як нарощування запасів, підвищення видобутку власних ресурсів нафти, відновлення нафтопереробки, розвиток роздрібного ринку нафтопродуктів.

**Ключові слова:** системи забезпечення вуглеводнями, збитки, відновлення, пріоритети, заходи, енергетична та національна безпека.

CHUKAEVA I. K.

## Priority directions and activities of reconstructive restoration of hydrocarbon supply systems in modern conditions of Ukraine

**Subject of research.** Directions and priority measures for reconstructive restoration of hydrocarbon supply systems in modern conditions of Ukraine.

**The purpose of the study** is to determine the priority measures that are necessary for the reconstructive restoration of hydrocarbon supply systems in the current conditions of Ukraine.

**Research methods.** When writing a scientific article, general scientific and special research methods were used: description, analysis, observation, generalization, systematization.

**Work results.** The article provides an assessment of the damage caused to the hydrocarbon supply system of Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation. The prerequisites for reconstructive restoration of hydrocarbon supply systems in the current conditions of Ukraine are considered. The priority measures that must be implemented for the restoration and development of Ukraine's hydrocarbon supply systems have been identified.

**Conclusion.** Despite the damage and destruction the hydrocarbon supply system suffered as a result of a full-scale invasion, it has the potential for reconstructive recovery.

Reconstructive restoration and development of Ukraine's hydrocarbon supply systems is a process of improving their quality and reliability of operation in the war and post-war period with the aim of providing services for providing the economy and the population with energy resources.

Priority measures for the restoration and development of hydrocarbon supply systems in wartime conditions must be implemented in such areas as increasing reserves, increasing production of own oil resources, restoring oil refining, and developing the retail market of petroleum products.

**Key words:** hydrocarbon supply systems, damage, restoration, priorities, measures, energy and national security.

**Постановка проблеми.** В результаті повномасштабного вторгнення РФ системи забезпечення вуглеводнями України зазнали значної шкоди та руйнувань, що призвело до практично 100% залежності країни від імпортованих нафтопродуктів. Така ситуація є неприпустимою з точки зору національної безпеки України і потребує пріоритетного відновлення цього сектору економіки.

Не дивлячись на тенденції «зеленого переходу» економіки, у перспективі в країні буде зберігатися потреба в нафті та нафтопродуктах. Основними споживачами нафтопродуктів будуть транспорт та ЗСУ. Це обумовлено тим, що в країні буде зберігатися велика частка автомобілів з двигунами внутрішнього згорання, які споживають бензин. Споживачами дизельного пального будуть транспорт (автомобільний, залізничний, водний), промисловість (будівництво, гірничодобувна, виробництво мінеральних продуктів), сільське та лісове господарство.

Не дивлячись на руйнування, які отримала система забезпечення вуглеводнями України, в країні існують організаційні, технічні та економічні умови передумови відновлення систем забезпечення вуглеводнями у поточних економічних умовах.

В умовах воєнного часу необхідно виділяти першочергові пріоритетні заходи щодо відновлення та розвитку систем забезпечення вуглеводнями України, які дозволять підвищити рівень енергетичної та національної безпеки.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

До числа вчених, які займалися проблемами розвитку вуглеводневого сектору України, можна віднести М. Данилюка, О. Лапка, Г. Крамарева, О. Бедика а ін. [1–3].

Водночас не вирішеними залишаються актуальні питання щодо пріоритетних заходів реконструктивного відновлення систем забезпечення вуглеводнями в сучасних умовах України.

**Мета статті** – визначення пріоритетних заходів з відновлення систем забезпечення вуглеводнями в поточних умовах України.

**Виклад основного матеріалу.** За інформацією прес-служби НАК «Нафтогаз України» у Харківській області 26 лютого 2022 року було зупинено Шебелінський ГПЗ «Укргазвидобування» через ризик воєнних дій.

2 квітня 2022 року, російські окупанти здійснили масований обстріл Кременчуцького НПЗ та оточуючих його складів паливно-мастильних матеріалів (ПММ).

3 квітня 2022 року військовослужбовці РФ завдали ракетних ударів по території нафтопереробного заводу та нафтохранилищ в Одесі.

Також росіяни декілька разів обстріляли Лисичанський НПЗ (Луганська обл.) який належить «Роснафті».

Крім того, з початку війни ворог почав систематично обстрілювати українські нафтобази.

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тільки наприкінці березня – початку квітня ракетними обстрілами було знищено нафтобази в Київській, Рівненській, Луганській, Дніпропетровській областях. В результаті чого було зруйновано 27 нафтобаз.

За оцінками Kyiv School of Economics Institute, орієнтовна сума прямих збитків, завданих системі забезпечення вуглеводнями внаслідок повномасштабного вторгнення РФ в Україну становила станом на січень 2024 близько 2402 млн дол. США, а непрямих збитків 12997 млн дол. США. Потреба у відновленні становила 13426 млн дол. США (табл. 1).

Для відновлення систем забезпечення вуглеводнями у поточних економічних умовах є певні організаційні, технічні та економічні умови:

1. За даними «Держгеонадра», в Україні зберігається 109,57 млн тонн запасів нафти, які технічно доступні на сьогодні.

2. Наявність транспортної системи, яка включає: магістральні нафтопроводи та нафтопродуктопроводи, залізниці та автомобільні дороги, що створює сприятливі умови, для постачання сировини на переробку;

3. Відновлення виробництв з переробки нафти дозволить забезпечити економіку України нафтопродуктами, що значно знизить витрати на їх придбання та транспортування на відміну від імпортних нафтопродуктів;

4. Є досить розвинена мережа автозаправних станцій (АЗС) різних форм власності та можливості для створення збутової інфраструктури нафтопродуктів;

5. Є можливості підготовки кадрів для нафтової та нафтопереробної промисловості (наприклад, в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти та газу);

6. Реалізація програми відновлення дозволить використовувати наявні трудові ресурси та по-

тенціал кваліфікованих фахівців нафтової галузі, що зберігся.

Необхідні у поточних економічних умовах України заходи щодо відновлення систем забезпечення вуглеводнями

**Необхідні заходи щодо нарощування запасів та підвищення видобутку власних ресурсів нафти:**

– введення в розробку нових нафтових родовищ за рахунок кратного збільшення обсягів геологорозвідувального та експлуатаційного буріння;

– капремонту свердловин та застосування сучасних технологій нафтовидобутку. Наприклад, нещодавно «Укрнафта» збільшила добовий дебіт свердловини у 25 разів після проведення гідророзриву пласта. Зараз це найпродуктивніша свердловина компанії – 103 тонни на добу у нафтовому еквіваленті [4];

– модернізації обладнання. Застаріле радянське та російське обладнання необхідно замінити на обладнання західних виробників таких як OilDynamics, BakerHughes та Alkhorayef Petroleum.

Варто відзначити, що, в цілому, через використання зношеного обладнання на родовищах «Укрнафти» в середньому видобуток одного барреля нафти обходиться компанії приблизно в 18,5–20 дол. за барель, при міжнародних стандартах близько 10 дол. за барель;

– залучення вітчизняних та іноземних інвесторів. Важливими напрямками для залучення інвесторів є:

– відновлення видобутку на браунфілдах (існуючих об'єктах). За даними «Укрнафти» співробітництвом вже зацікавилися 25 компаній, у тому числі з Європи та Північної Америки. Вже отримано заявки на 15 родовищ від шести компаній з України, Чехії, США та Великобританії. Очікувана сума інвестицій становить 499 млн дол.;

**Таблиця 1. Оцінка втрат економіки України від пошкодження і руйнування систем забезпечення вуглеводнями з початку воєнних дій станом на січень 2024 р.**

Сектор	Прямі збитки, \$ млн	Непрямі втрати, \$ млн	Потреби відновлення, \$ млн
Видобуток та переробка нафти	2136	12993	13106
Зберігання нафти та нафтопродуктів	266	4	320
Всього	2402	12997	13426

Джерело: Збитки та втрати енергетичного сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення Росії. Оцінка KSE Institute станом на травень 2024 року. URL.: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-energetichnogo-sektoru-ukrayini-vnaslidok-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rosiyi-perevishhili-56-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-traven-2024-roku/>

– ревіталізація свердловин. Тобто відновлення вже пробурених, але ліквідованих свердловин, що мають перспективи за рахунок застосування сучасних технологій. За даними «Укрнафти» таких свердловин визначено понад 200. Для пілотного проекту обрали 30 свердловин.

**Необхідні заходи щодо відновлення нафтопереробки:**

– пошук партнерів щодо переробки ресурсу нафти «Укрнафти».

Підкреслимо, що після знищення української нафтопереробної галузі видобуток нафти триває. В сучасних умовах важливо забезпечити переробку ресурсів нафти «Укрнафти» у країнах-союзників України. Це дало б змогу отримати дешевше паливо для економіки та Збройних сил України.

Том у важливим заходом з відновлення нафтопереробки є пошук партнерів щодо переробки ресурсу нафти «Укрнафти». Наприклад, цей ресурс за «толінговою схемою» можна було б переробляти у наших найближчих сусідів, зокрема у Польщі. Там великим гравцем на ринку нафти є PKN Orlen. Ця компанія має три нафтопереробні заводи, що знаходяться на території Польщі, три – на території Чехії і один – у Литві. Ця компанія володіє також 1700 АЗК у Польщі та Німеччині. Тому Orlen можна розглядати як найімовірнішого партнера щодо укладання угоди у сфері переробки української нафти, і у подальшому виробництва з неї необхідного для України пального.

До того ж постачати нафту з України можна залізничним транспортом чи трубопровідним (через Словаччину до Чехії, адже там Orlen має свої нафтопереробні потужності). За експертними оцінками це дасть можливість Україні отримувати щорічно 80 тис. т бензину та дизпалива, авіапалива та бітуму. У повоєнний період така компанія могла б зайти в Україну для відбудови української нафтопереробки, стати партнером НАК «Нафтогаз».

**Необхідні заходи щодо розвитку та відновлення роздрібного ринку нафтопродуктів (АЗС):**

– збільшення кількості, «реанімація» та модернізація АЗС:

– збільшення кількості АЗС. За даними «Нафторинку» [5], в тилкових областях не припинилося будівництво нових АЗС, яких протягом 2022 р. та січня–листопада 2023 р. збудовано 104: 45 – у 2022 р. та 59 – у 2023 р.

Серед них 22% розташовані в обласних центрах, 32% у невеликих містах або містах ра-

йонного значення, 36% у селищах та селах та 10% – поза межами населених пунктів.

Найбільшу кількість станцій збудовано на Дніпропетровщині (13 АЗС) та Хмельниччині (9 АЗС). Крім того, одну АЗС відкрито у Дніпровському районі Києва у травні 2022 р. компанією UPG.

Наприклад, кількості АЗС ПАТ «Укрнафта» збільшилась з 450 у 2023 році до 694 у 2024 році та 2027 році планується збільшення до 1200.

«реанімація» закинутих АЗС. Розташовані такі станції переважно в регіонах, які в умовах повномасштабної війни стали ключовими логістичними пунктами, що уможливають функціонування економіки в умовах блокування морського та авіа сполучень. Зокрема, мова йде про АЗС у південних районах Одеської обл., які відновили свою роботу вперше за довгий час – щоправда, не зазнавши суттєвої реконструкції.

– модернізація АЗС. Наприклад, ПАТ «Укрнафта» планує модернізувати свої АЗС до сучасних стандартів. Натомість більшість заправок «Укрнафти» мають застарілий дизайн. Тільки біля 30 заправок компанії модернізовано до сучасних стандартів, ще 40 із торговими залами, але у старому дизайні, решта – «МАФи» з мінімальним набором товарів.

Тому у 2023 році ПАТ «Укрнафта» направила 3 млрд грн на реконструкцію та модернізацію мережі АЗС. Крім цього, передбачено витрати у розмірі 3,2 млрд грн на купівлю товарів і нафтопродуктів, а також логістичні витрати.

– зменшення кількості нелегальних АЗС.

До війни на ринку нафтопродуктів працювало багато великих мереж АЗС, які торгували паливом сумнівної якості за суттєво нижчими цінами. Вони ухилялись від сплати податків, бо це і було їхнє основне «джерело» демпінгу.

Під час війни держава знизила ставку ПДВ, були відмінені акцизи. Схеми ухилення від сплати податків для таких мереж АЗС обнулилися, вони втратили свою неправомірну конкурентну перевагу і як результат, втратили в реалізації, деякі з них навіть вимушені були стати вище по ціні прозорих гравців ринку.

Однак, 21 вересня 2022 року Рада ухвалила законопроект №7668-д [6], про повернення акцизів на моторне паливо, встановивши їх на бензин та дизель у розмірі EUR100 (тут і далі за 1000 літрів), на скраплений газ, бутан та ізобутан – EUR52, на альтернативне та біодизель –

EUR100. ПДВ для всіх видів палива залишився на рівні 7%.

Але згідно із цим законом, з 1 липня 2023 року рівень податків на паливо повертається на довоєнний рівень: ПДВ – до 20%, акциз на бензин – до EUR213, на дизпаливо – до EUR140 за 1000 л.

Це призводить до повернення нелегальних АЗС на ринок нафтопродуктів.

Для вирішення цієї проблеми необхідно прийняти Проект Закону «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо запровадження системи контролю за обігом нафти, газового конденсату та розчинників» [7]. Він передбачає запровадження системи контролю з боку Державної податкової служби за обігом нафти, газового конденсату та розчинників. Головна мета законопроекту – боротьба з незаконним обігом палива та з неякісним паливом.

– сегментація АЗС за ступенем ризику: прифронтові, відносно безпечні та навантаженні.

Відповідно до цих критеріїв працівникам АЗС платять додатково від 20 до 200% до зарплати. Крім того, на прифронтових АЗС можливе відкриття соціальних проектів (годувати безкоштовно військових, заправляти волонтерів, надавати пальне для відбудови інфраструктури селищ та міст)

Наприклад, мережа АЗС ОККО від початку війни перерахувала на соціальні ініціативи біля \$10 млн.

– відновлення роботи АЗС на деокупованих територіях.

Для забезпечення економіки та населення деокупованих територій нафтопродуктами необхідно відновлення роботи АЗС.

АЗС, які були під окупацією, знищені або мають значні пошкодження та розграбовані. Наприклад у мережі АЗС ОККО пошкоджено, знищено та під окупацією біля 46 АЗС. 13 АЗС залишаються на тимчасово окупованих територіях і 10 закрито через значні пошкодження [8].

## Висновки

Реалізація вищенаведених заходів дозволить збільшити обсяги видобутку нафти, відновити нафтопереробку, удосконалити роботи ринку нафтопродуктів що призведе до пришвидшення економічного відновлення України, відбудови деокупованих територій та ліквідації наслідків воєнних дій і руйнувань систем забезпечення вуглеводнями.

## Список використаних джерел:

1. Лапко О. О., Крамарев Г.В. Інноваційний розвиток вітчизняної нафтогазовидобувної галузі як фактор забезпечення її конкурентоспроможності на технологічних засадах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». № 656 . 2013. С. 406–409.
2. Данилюк М.О. Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи: монографія. Івано-Франківськ. 2017. 292 с.
3. Бедик О. Управління інноваційною активністю нафтогазовидобувних підприємств в умовах зміни ринкової динаміки. Вчені записки Університету «КРОК». № 2 (70). 2023. С. 123–130
4. Звідки власна нафта в Україні та як намагаються наростити видобуток в умовах війни. РБК-Україна. 2024. URL.: <https://www.rbc.ua/ukr/news/zvidki-vlasna-nafta-ukrayini-ta-k-namagayutsya-1720367177>
5. Аналітика ринку нафтопродуктів. Нафторинок. 2024 URL.: <https://www.nefterynok.info/uslugi/analitika-rynka-nefti-i-nefteproduktov>
6. Проект Закону про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо ставок акцизного податку на період дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану. URL.: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40341>
7. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо запровадження системи контролю за обігом нафти, газового конденсату та розчинників. URL.: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43089>
8. Чукаєва І.К. «Роздрібний ринок нафтопродуктів України: сучасний стан та перспективи розвитку». Збірник тез VI Міжнародної науково-практичної конференції «Scientific achievements of contemporary society 2025» 10–12.01.2025 року у м. Лондон, Великобританія. С.807–812 URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientific-achievements-of-contemporary-society-10-12-01-2025-london-velikobritaniya-arhiv/>

## References:

1. Lapko, O. O. and Kramarev, G. V. (2013), «Innovative development of the domestic oil and gas industry as a factor in ensuring its competitiveness on a technological basis», *Visnik Nacional'nogo universitetu «L'vivs'ka politehnika»*, vol. 656, pp. 406–409.
2. Danylyuk, M. (2017), *Ekonomika ta upravlinnia v naftohazovomu kompleksi Ukrainy: aktualni problemy*,

realii ta perspektyvy. [Economy and management in the oil and gas complex of Ukraine: current problems, realities and prospects], Ivano-Frankivsk, Ukraine.

3. Bedyk, O. (2023), «Management of innovative activity of oil and gas production enterprises in the conditions of changing market dynamics», Vcheni zapysky Universytetu «KROK», vol. № 2 (70), pp. 123–130

4. RBC-Ukraine (2024), «Where does Ukraine's own oil come from and how are they trying to increase production in wartime conditions», available at: <https://www.rbc.ua/ukr/news/zvidki-vlasna-nafta-ukrayini-ta-k-na-magayutsya-1720367177> (Accessed 5 January 2025).

5. Nefterynok (2024), «Analysis of the oil products market», available at: <https://www.nefterynok.info/uslugi/analitika-rynka-nefti-i-nefteproduktov> (Accessed 10 January 2025).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine «Draft Law on Amendments to Chapter XX «Transitional Provisions» of the Tax Code of Ukraine regarding excise tax rates for the period of the legal regime of martial law, state of emergency», available at: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40341> (Accessed 5 December 2024).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine «Draft Law on Amendments to the Tax Code

of Ukraine and other laws of Ukraine on the introduction of a system of control over the circulation of oil, gas condensate and solvents», available at: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43089> (Accessed 5 December 2024).

8. Chukaeva, I. (2025). «The retail market of oil products of Ukraine: current state and development prospects». Scientific achievements of contemporary society 2025, London, pp. 807–812.

#### Дані про автора

**Чукаєва Ірина Костянтинівна,**

д. е. н., головний науковий співробітник відділу розвитку інфраструктури

Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,

e-mail: [irchukaeva@gmail.com](mailto:irchukaeva@gmail.com)

#### Data about the author

**Iryna Chukaeva,**

Doctor of Economic Sciences, Chief Researcher of the Department of Development of Infrastructure, State Organization «Institute of the Economy and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine»

e-mail: [irchukaeva@gmail.com](mailto:irchukaeva@gmail.com)

УДК 338.4

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109188>

РАДІОНОВА Н. Й.

## Можливості та загрози розвитку агропромислового комплексу в Україні

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних основ розвитку агропромислового комплексу України з врахуванням можливостей й загроз, спричинених впливом відповідних чинників.

**Метою дослідження** є виявлення шляхів використання можливостей та подолання загроз розвитку вітчизняного агропромислового комплексу.

**Методи дослідження** для дослідження чинників впливу на розвиток українського агропромислового комплексу в ході написання статті використовувались загальнонаукові та спеціальні методи.

**Результати роботи.** В статті розглянуто складові агропромислового комплексу України. Встановлено, що сільське господарство, яке є центральною ланкою агропромисловості, тісно взаємодіє з іншими видами промисловості – машинобудування, хімічна, легка, харчова промисловість, заклади торгівлі та виробнича й соціальна інфраструктура. Візуалізовано різноплановість структури АПК. Зазначено, що Україна традиційно займається експортом сільгосппродукції в країни ЄС, Азії, Африки та завжди входила до числа світових лідерів з реалізації зернових культур. Представлено п'ять основних категорій за якими пропонується класифікувати чинники впливу на АПК України та показаний взаємозв'язок між ними. За кожною категорією чинників наведено основні можливості та загрози розвитку агропромисловості України.

**Галузь застосування результатів:** сільгосппідприємства, регуляторні органи, суб'єкти ринкових відносин, які виготовляють продукцію, реалізують товари чи надають послуги пов'язані з

сільгосппродукцією.

**Висновки.** Розвиток АПК України залежать від комплексного підходу, який передбачає модернізацію всіх процесів з врахуванням сучасних технологій та інновацій, збалансоване використання ресурсів, врахування екологічної відповідальності, покращення умов для працівників АПК, розвиток вітчизняних споріднених галузей, інтеграцію в глобальні ринки з підвищенням доданої вартості сільськогосподарської продукції та активну підтримку державних регулятивних органів. Ефективне управління за окресленими напрямками допоможуть Україні забезпечити сталий розвиток агропромислового комплексу та зміцнити свої позиції на міжнародній арені.

**Ключові слова:** можливості, загрози, чинники впливу, агропромисловість, сільське господарство, рослинництво, тваринництво.

RADIONOVA N. Y.

## Opportunities and threats for the agro-industrial complex development in Ukraine

**The subject of the study** is a set of theoretical, methodological and practical foundations for the agro-industrial complex development in Ukraine, taking into account the opportunities and threats caused by the influence of relevant factors.

**The purpose of the study** is to identify ways to use opportunities and overcome threats to the domestic agro-industrial complex development.

**Research methods.** To study the factors influencing the development of the Ukrainian agro-industrial complex, general scientific and special methods were used during writing the article.

**Results of the work.** The article examines the components of the Ukraine agro-industrial complex. It is established that agriculture, which is the central link of the agro-industrial complex, closely interacts with other types of industry – mechanical engineering, chemical, light, food industries, trade establishments and production and social infrastructure. The diversity of the agro-industrial complex structure is visualized. It is noted that Ukraine has traditionally been engaged in the export of agricultural products to the EU, Asia, Africa and has always been among the world leaders in the sale of grain crops. Five main categories are presented according to which it is proposed to classify the factors influencing the agro-industrial complex of Ukraine and the relationship between them is shown. For each category of factors, the main opportunities and threats are given for development of Ukraine's agro-industry.

**Field of the results application:** agricultural enterprises, regulatory authorities, market entities that manufacture products, sell goods or provide services related to agricultural products.

**Conclusions.** The development of Ukraine's agro-industrial complex depends on a comprehensive approach, which involves the modernization of all processes taking into account modern technologies and innovations, balanced use of resources, consideration of environmental responsibility, improvement of conditions for agro-industrial complex workers, development of domestic related industries, integration into global markets with increased added value of agricultural products and active support of state regulatory bodies. Effective management in the outlined areas will help Ukraine to ensure sustainable development of the agro-industrial complex and strengthen its positions in the international arena.

**Keywords:** opportunities, threats, influencing factors, agro-industry, agriculture, crop production, animal husbandry.

**Постановка проблеми.** Агропромисловий комплекс довгий час традиційно був стратегічною складовою економіки України який відповідає за продовольчу безпеку країни, створює значну частку ВВП, відіграє значну роль у зайнятості населення сільської місцевості, забезпечує експортну виручку тощо. Важливість АПК також обумовлена взаємозв'язком сільського госпо-

дарства з широким переліком суб'єктів діяльності інших галузей. Кліматичні умови, територіальне розміщення країни, розвинена інфраструктура багато років сприяла розвитку українського агропромислового комплексу. На сьогоднішній день ситуація змінилась. Застаріле обладнання й несучасні технології не можуть дати інтенсифікації галузі. Ситуація загострилась через втрату частини

територій, зменшення населення, пошкодження екосистеми за результатами бойових дій. Для виживання та сталого розвитку вітчизняного агропромислового комплексу потрібно максимально використовувати всі можливості й ефективно нівелювати можливі загрози.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Окремі аспекти сфери функціонування агропромислового комплексу досліджені провідними вітчизняними вченими. Так, зарубіжний досвід для відбудови й розвитку українських підприємств різних галузей було досліджено науковцями під керівництвом В. В. Небрат [1], Гавкалова Н. Л. [2], Вітковський Ю. П. [2], А. В. Гречко [3], Д. Д. Джумакєєва [3], Л. В. Кононенко [5], Марина А.С. [6], Юр О.С. [6], Л. М. Матросова [8], Чуб А. В. [9] займались проблематикою стану та перспектив розвитку вітчизняного агропромислового сектору. Проте питання ефективного використання можливості й нівелювання загроз для розвитку АПК України потребує подальшого дослідження й прикладного втілення, що і стало метою нашого дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** АПК слід розглядати як сукупність галузей економіки країни, що об'єднує підприємства, інфраструктуру та природні

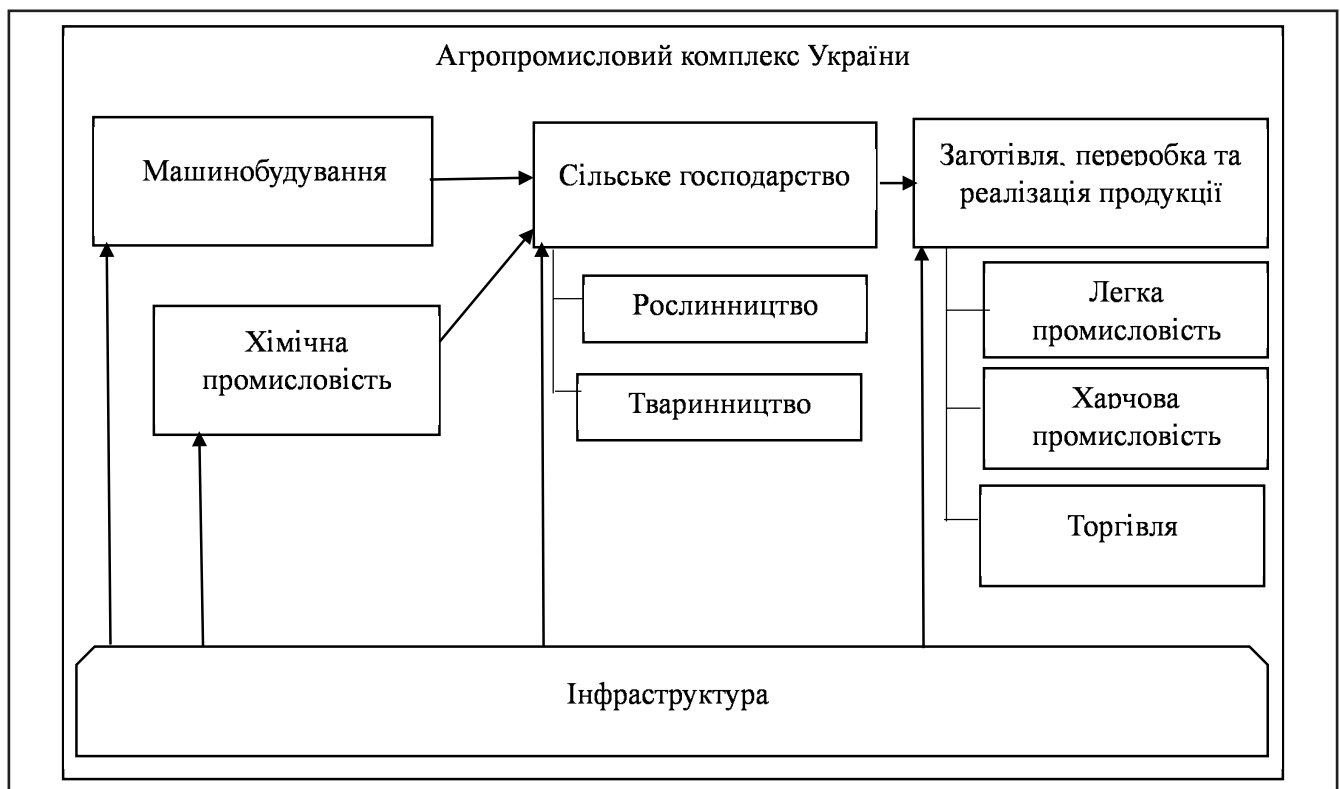
ресурси, які забезпечують виробництво, переробку, зберігання, транспортування та реалізацію продуктів харчування [8, с. 86]. Сучасний АПК включає галузі тваринництва і рослинництва, підприємства з переробки та реалізації сільськогосподарської продукції та сировини, а також організації сільськогосподарського машинобудування, що включає виробництво, перевезення, зберігання, переробку, постачання сільськогосподарської продукції, а також забезпечення сільського господарства технікою, хімікатами і добривами, необхідними для сільськогосподарського виробництва (Рис.1)

Як видно з рис.1, у складі АПК виділяють три основні складові:

I. Складова включає галузі промисловості, що забезпечують АПК засобами виробництва: тракторне та сільськогосподарське машинобудування, машинобудування для харчової та легкої промисловості, виробництво мінеральних добрив та хімічних засобів захисту рослин, ремонт обладнання та техніки, будівництво.

II. Складова представлена сільським господарством та є центральною ланкою агропромислового комплексу.

III. Складова включає сукупність галузей та підприємств, які забезпечують заготівлю, тран-



**Рисунок 1. Складові агропромислового комплексу України**

Джерело: побудовано автором на основі [5, с. 81; 9].

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

спортування, зберігання, переробку сільськогосподарської сировини, а також реалізацію кінцевого продукту. У цю сферу входять харчова промисловість (харчосмакова, молочна та м'ясна), легка промисловість (текстильна, шкірянохутряна, взуттєва), комбікормова промисловість, заготівельні та торгові організації.

Важливе місце у агропромисловому комплексі займає його інфраструктура. Інфраструктура – комплекс галузей, які забезпечують умови відтворення. Інфраструктуру поділяють на:

- виробничу включаючи галузі, що обслуговують агропромислове виробництво: транспорт, зв'язок, матеріально-технічне постачання тощо;
- соціальну, що забезпечує нормальну трудову діяльність працівників та сприяють відтворенню робочої сили. До неї відносять житлово-комунальне господарство, медичні та дитячі установи, організації громадського харчування, спортивно-оздоровчі зони, місця відпочинку тощо [2, с. 267].

Залежно від цільового використання кінцевого продукту АПК поділяється на продовольчий та непродовольчий комплекси. Найбільша частка кінцевої продукції створюється у продовольчому комплексі [3, с. 14].

За видами економічної діяльності у продовольчому комплексі України виділяють продукти рослинництва та тваринництва [1, с. 154]. До першої категорії відносять зернові культури (пшениця, кукурудза, ячмінь, жито тощо); технічні культури (соняшник, ріпак, цукровий буряк), овочі та фрукти. До основних продуктів тваринництва належать виробництво м'яса (свинина, яловичина, м'ясо птиці), молочна продукція, яйця та ін-

ша продукція тваринництва. Продукція сільськогосподарства є сировиною для промислових підприємств, задіяних у переробці: виробництво борошна, круп, хлібобулочних виробів, переробка олійних культур (олія, маргарин тощо), переробка м'яса та молока, виробництво цукру, консервна промисловість (овочі, фрукти, риба) [7].

Розглядаючи економічні аспекти розвитку агропромислового комплексу, слід зазначити, що Україна окрім забезпечення внутрішнього ринку продуктами харчування, традиційно займається експортом сільгосппродукції в країни ЄС, Азії, Африки та завжди входила до числа світових лідерів з реалізації зернових культур, таких як пшениця, кукурудза та ячмінь, а також соняшникової олії (Табл. 1).

Складність та різноплановість структури АПК обумовлює специфіку, яку необхідно враховувати при організації сільськогосподарської діяльності.

Характерні особливості ведення аграрного виробництва, їх відмінності від інших сфер матеріального виробництва формуються завдяки змінам природно-кліматичних умов у різні періоди, нееластичність попиту та пропозиції на сільськогосподарську продукцію порівняно з продукцією інших секторів економіки. Такі чинники прямо пропорційно позначаються на ритмічності та ефективності роботи сільськогосподарських товаровиробників, їх можливостей розвитку, кооперації та взаємодії з різними інфраструктурними організаціями, які обслуговують АПК (кредитні установи, лізингові компанії, страхові фонди тощо).

Завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, родючим ґрунтам та географічному

**Таблиця 1. Реалізація продукції сільського господарства підприємствами та господарствами населення у 2018–2021рр**

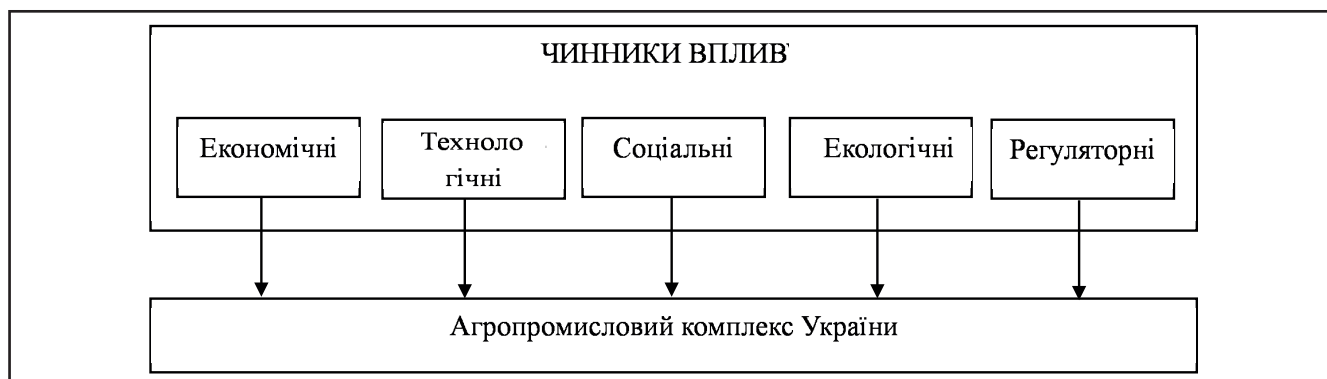
Найменування продукції	Обсяг реалізації, тис.т			
	2018	2019	2020	2021
Культури зернові та зернобобові, в т. ч.	42454,7	49019,1	42246,5	41993,0
пшениця	16110,3	17061,8	15230,0	15733,4
кукурудза на зерно	22057,9	27696,8	22574,9	21955,3
ячмінь	2969,2	3219,9	3539,0	3323,3
жито	225,1	135,5	147,6	282,6
овес	76,2	62,3	70,2	82,1
гречка	51,5	66,3	27,2	26,1
просо	41,1	55,0	96,9	124,9
рис	27,1	28,7	25,3	23,9
культури зернобобові сушені	727,4	481,3	402,3	349,8
Насіння культур олійних	13684,6	16728,8	14117,4	11605,3

Джерело: побудовано автором на основі [4].

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

положенню, Україна має значний потенціал для розвитку цього виду економічної діяльності. Проте економічна ефективність галузі залежить від ряду чинників, які можуть нести як загрози, так й

надавати нові можливості. Для більш ефективного застосування можливостей та здійснення відповідних заходів для нівелювання загроз основні чинники впливу на агропромисловий комплекс



**Рисунок 2. Категорії групування чинників впливу на агропромисловий комплекс України**

Джерело: побудовано автором на основі [9].

**Таблиця 2. Загрози й можливості розвитку агропромисловості України**

Категорія чинників	Можливості	Загрози
1	2	3
Економічні	процеси інтеграції в світову економічну систему; розширення зовнішньо-торгівельних зв'язків та ринків збуту; зростання валютної виручки від експорту продукції; заміщення імпоротної продукції для функціонування АПК вітчизняними аналогами;	недосконала інфраструктура; обмеженість субсидій та дотацій для фермерів; низька інвестиційна активність в агропромисловість; висока залежність від коливань світових цін та зовнішніх торгових обмежень; залежності галузі від глобальних світових криз; нерівномірний доступ до кредитів ускладнюють розвиток дрібного та середнього агробізнесу
Технологічні	оновлення застарілого обладнання; інноваційна спрямованість розвитку АПК; покращення логістичної інфраструктури	застаріле обладнання та технології; пошкодження у результаті військових дій транспортної інфраструктури (залізничної, портової тощо) невисокий рівень переробки продукції: більшість експорту складає сировина, а не готові продукти з доданою вартістю
Соціальні	загальносвітова тенденція до зростання населення, що породжує попит на продукти харчування; підвищення освітнього рівня населення; процеси урбанізації зменшують частину населення, здатних самостійно вирощувати продукти харчування	недосконалий механізм мотивації персоналу; зниження соціальних стандартів життя сільського населення; нестача кваліфікованих кадрів через зменшення населення за наслідками військових дій
Екологічні	зростання свідомості населення щодо харчування органічними продуктами; покращення конкурентоспроможності продукції шляхом підвищення її екологічності	зниження родючості ґрунтів через інтенсивне землеробство та недостатнє дотримання сівозміни; ерозія земель; забруднення екосистеми через надмірне застосування мінеральних добрив і агрохімікатів
Регуляторні	вихід на нові ринки збуту шляхом гармонізації українських нормативів із вимогами ЄС створення сприятливого клімату для залучення інвестицій	високий рівень податкового навантаження та нестабільність законодавства; корупційна складова в державній системі управління та в сфері АПК зокрема

Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 81; 6, с. 133, 9].

України було класифіковано, за п'яти категоріями: економічні, технологічні, соціальні, екологічні та регуляторні (Рис. 2).

Насправді, кожна представлена на рис. 2 категорія чинників впливу пов'язана з іншими. Так, однією з основних категорій класифікації виділено економічну, в межах якої розглядаються макро- й мікроекономічні, ринкові та фінансові чинники.

Економічна стабільність в країні й світі мала б значні позитивні наслідки на розвиток АПК. Коливання курсу національної валюти, рівень інфляції та зміни у ставках кредитування суттєво впливають на собівартість сільськогосподарської продукції та інвестиційну привабливість агропромисловості України. Не менш важливою є й торговельна політика: умови експорту та імпорту, митні тарифи, квоти, доступ до зовнішніх ринків, зокрема ЄС та інших партнерів. На рівень цінової політики аграрної продукції впливають ціни інших галузей (добрива, агрохімія, пальне, техніка тощо). Особливо важливий вплив світових цін на зерно, олію та інші основні експортні товари.

Крім того, суттєвий вплив на розвиток АПК має й внутрішній попит на агропродукцію її конкурентоспроможність з імпортною продукцією. Внутрішній попит напряму пов'язаний з соціально-демографічними показниками. Технологічні чинники безпосередньо пов'язані з інноваціями в селекції, генетиці, агротехнологіях, техніці. З одного боку, на це потрібно фінансування, з іншого – відповідний інтелектуальний потенціал кваліфікованих кадрів, задіяних у сільському господарстві. Все це вимагає ефективного регулювання з боку держави. Мова йде не тільки про бюджетну підтримку розвитку агропромисловості країни. Потрібно створювати умови для вдалої реалізації програм фінансування від міжнародних організацій, ЄС, Світового банку тощо. Крім того, держава повинна реалізовувати контрольні функції щодо якості сільгосппродукції, стимулювати впровадження підприємствами агропромисловості інновацій щодо оновлення техніки, технологій, захисту довкілля. В усіх розвинених країнах значна увага приділяється екологічним питанням. Вітчизняні агропромислові підприємства в процесі ведення бізнесу мають бути відповідальними за збереження екосистеми України.

Отже, всі чинники впливу на вітчизняний АПК можуть як нести загрози, так й надавати нові можливості. Для більш ефективного нівелюван-

ня загроз та оптимізації резервів для реалізації можливостей в таблиці 2 наведена інформація в розрізі зазначених категорій.

Отже, попри значний потенціал, український АПК стикається з численними викликами, серед основних слід зазначити:

- кліматичні зміни, які вимагають адаптації сільського господарства до нових умов (посуhostійкі культури, зрошення);
- військові дії та їхній вплив на аграрну інфраструктуру, зокрема у прифронтових зонах;
- потреба в диверсифікації та підвищенні доданої вартості сільськогосподарської продукції.

### Висновки

У сучасних умовах управління до розвитку агропромислового комплексу України потрібно підходити системно, враховуючи вплив економічних, технологічних, соціальних, екологічних та регуляторних чинників. В основу ефективного функціонування сільського господарства мають бути покладені такі основні напрями сучасного менеджменту АПК:

- агровиробництво, спрямоване на оптимізацію та розвиток виробничих процесів шляхом введення інновацій в селекції, генетиці, агротехнологіях;
- організація праці працівників, задіяних у сільському господарстві, має бути орієнтована на вироблення необхідних умов розвитку людського капіталу, у тому числі для забезпечення можливостей підвищення ефективності та продуктивності праці;
- дієвий менеджмент розвитку АПК як сукупність техніко-економічних та соціальних засобів, що забезпечують цілеспрямованість управлінського процесу на технологічну та соціальну сфери аграрного виробництва для отримання максимального соціально-економічного ефекту.
- державна підтримка агропромислового сектору (субсидії, пільгове кредитування й оподаткування, створення умов для залучення вітчизняних й зарубіжних інвесторів) та контроль стандартів якості продукції (ДСТУ, ISO).

Результатом реалізації запропонованих заходів стане підвищення виробництва якісної сільськогосподарської продукції, сталий розвиток вітчизняного АПК, забезпечення економічної та продовольчої безпеки країни, зайнятість населення, що проживає в сільській місцевості.

**Список використаних джерел:**

1. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д.е.н. В.В.Небрят]; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». – Електрон. дані. – К., 2023. – 571 с. – Режим доступу: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf> (дата звернення: 18.01.2025)

2. Гавкалова Н. Л. Стан та перспективи розвитку агропромислового сектору через призму підприємництва/Н. Л. Гавкалова, Ю. П. Вітковський// Український журнал прикладної економіки та техніки. –2023. –Том 8. № 4. –С. 264 – 269.

3. Гречко А. В. Аналіз перспектив розвитку аграрного сектору економіки України /А. В. Гречко, Д. Д. Джумакеєва // Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць. – 2020. – Вип. 26. – С. 5–16.

4. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.01.2025)

5. Кононенко Л. В. Стратегія розвитку агропромислового комплексу України: сучасний стан та напрями оптимізації/Л. В. Кононенко// Економічний простір. –2022. – (182). – С.79–82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-11> (дата звернення: 20.01.2025)

6. Марина А.С. Сучасний стан агропромислового комплексу України/А.С. Марина, О.С. Юр// Матеріали XIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Фінанси, облік та оподаткування: теорія і практика». – К.: НАУ, 2022. – С.131–134.

7. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <http://www.minagro.gov.ua> (дата звернення: 18.01.2025)

8. Матросова Л.М. Проблеми розвитку агропромислового комплексу України як напрям підвищення конкурентоспроможності економіки / Л. М. Матросова// Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 42. – С. 83–90.

9. Чуб А. В. Сучасний стан та тенденції розвитку агропромислового комплексу України/А. В. Чуб// Приазовський економічний вісник. – 2021. – №. 5(28). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-5> (дата звернення: 20.01.2025)

**References:**

1. Ed. board, V.V. Nebrat, Head (2023). Vidbudova dlia rozvytku: zarubizhnyj dosvid ta ukrains'ki perspektyvy : mizhnarodna kolektyvna monohrafiia [Reconstruction for development: foreign experience and Ukrainian perspectives. NAS of Ukraine, SI «Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine»]. Kyiv.

571 p. – URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf>(Accessed:01.18.2025) [in Ukrainian].

2. Gavkalova, N. L. & Vitkovskiy, Yu. P. (2023) Stan ta perspektyvy rozvytku ahropromyslovoho sektoru cherez pryzmu pidpriemnytstva [The state and prospects of development of the agricultural sector through the prism of entrepreneurship]. Ukrain's'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky = Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. Vol. 8(4). P. 264 – 269. [in Ukrainian].

3. Grechko, A. V. & Dzhumakeeva, D. D. (2020) Analiz perspektyv rozvytku aharnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Analysis of prospects for the development of the agricultural sector of the economy of Ukraine]. Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo : zbirnyk naukovykh prats' = Modern problems of economy and entrepreneurship: collection of scientific works. Vol. 26. P. 5–16. [in Ukrainian].

4. Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed :16.01.2025) [in Ukrainian].

5. Kononenko, L. V. (2022) Stratehiia rozvytku ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy: suchasnyj stan ta napriamy optymizatsii. [The development strategy of the agricultural industrial complex of Ukraine: the current status and the direction of optimization]. Ekonomichnyj prostir = Economic Scope. (182). P.79–82. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-11>(Accessed :01.20.2025) [in Ukrainian].

6. Marina, A.S. & Yur, O.S. (2022) Suchasnyj stan ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [The current state of the agro-industrial complex of Ukraine]. XIII International scientific-practical conference «Finance, accounting and taxation: theory and practice ». (P.131–134). Kyiv, National Aviation University. [in Ukrainian].

7. Ofitsijnyj sayt Ministerstva aharnoi polityky ta prodovol'stva Ukrainy [Official website of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine]. URL:<http://www.minagro.gov.ua>(Accessed: 01.18.2025) [in Ukrainian].

8. Matrosova, L.M. (2020) Problemy rozvytku ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy iak napriam pidvyschennia konkurentospromozhnosti ekonomiky [The main problems of the development of the agricultural complex of Ukraine as the direction of the increasing of the economy's competitiveness]. Infrastruktura rynku= Market Infrastructure. Vol. 42. P. 83–90. [in Ukrainian].

9. Chub, A. V. (2021) Suchasnyj stan ta tendentsii rozvytku ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [Current state and trends of development of the agricultural complex of Ukraine]. Pryazov's'kyj ekonomichnyj visnyk = Pryazovskyi economic herald. Vol. 5(28). URL:<https://>

**Дані про автора**

**Радіонова Наталія Йосипівна,**

д. е. н., проф., проректор Бориспільський інститут  
муніципального менеджменту при МАУП  
e-mail: radionova\_n@ukr.net

**Data about the author**

**Nataliia Radionova,**

D.Sc. in Economics, Professor, Vice-Rector, Private  
Higher Educational Establishment «Boryspil Institute of  
Municipal Management» patronage by inter-regional  
Academy of Personnel Management  
e-mail: radionova\_n@ukr.net

УДК 338.4

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109213>

КУДРИЦЬКА Н. В.

## Стратегування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України

**Предметом дослідження** є стратегування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України.

**Метою статті** є визначення основних тенденцій, викликів, принципів та механізмів стратегування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України.

**Методологія проведення роботи** – у дослідженні використано системний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, методи аналізу та узагальнення.

**Результати роботи.** У статті досліджені тенденції у світовому повітряному просторі, ключові виклики у сфері авіаційного транспорту України під час війни, систематизовані принципи та основні механізми стратегування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту у повоєнний період.

**Висновки.** Автором висвітлено основні аспекти стратегування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту як одного із найважливіших секторів транспортної інфраструктури, який забезпечує достойне місце країни на світовому ринку послуг.

Широкий спектр аспектів стратегування відновлення, а саме: участь в авіаційних альянсах та міжнародних науково-технічних проектах; підвищення рівня безпеки; розвиток кадрового потенціалу; фінансування за рахунок державних, іноземних інвестицій та державно-приватного партнерства; впровадження «зелених» технологій; цифровізація; інноваційний менеджмент дозволить вітчизняним авіаційним компаніям зайняти достойне місце на європейському та світовому ринку послуг.

Основними напрямками подальших досліджень у цій сфері є вивчення зарубіжного досвіду щодо механізмів фінансування відновлення діяльності авіаційних компаній, екологічних проблем впливу авіації на навколишнє середовище, підвищення рівня підготовки кадрового складу галузі в умовах євроінтеграції.

**Ключові слова:** стратегування, відновлення, авіаційний транспорт, тенденції, виклики, принципи, механізми.

KUDRYTSKA N. V.

## Strategizing the reconstructive restoration of Ukraine's air transport

**The subject of the study** is the strategizing of the reconstructive restoration of Ukrainian air transport.

**The purpose of the article** is to determine the main trends, challenges, principles and mechanisms of strategizing the reconstructive restoration of Ukrainian air transport.

**Methodology of the work** – the research uses a systematic approach, a dialectical method of scientific knowledge, methods of analysis and generalization.

**Results of the work.** The article examines trends in global airspace, key challenges in the field

*of Ukrainian air transport during the war, systematizes the principles and main mechanisms of strategizing the reconstructive restoration of air transport in the post-war period.*

**Conclusions.** *The author highlights the main aspects of strategizing the reconstructive restoration of air transport as one of the most important sectors of transport infrastructure, which ensures the country's worthy place in the global services market.*

*A wide range of aspects of restoration strategizing, namely: participation in aviation alliances and international scientific and technical projects; increasing the level of security; developing human resources; financing through state, foreign investments and public-private partnership; introduction of «green» technologies; digitalization; innovative management will allow domestic aviation companies to take a worthy place in the European and global services market.*

*The main areas of further research in this area are the study of foreign experience in financing mechanisms for the restoration of aviation companies, environmental problems of the impact of aviation on the environment, and improving the level of training of the industry's personnel in the context of European integration.*

**Keywords:** *strategizing, restoration, air transport, trends, challenges, principles, mechanisms.*

**Постановка проблеми.** Світовий ринок авіаперевезень є одним із основних елементів світової економіки та відіграє важливу роль у зміцненні відносин між країнами. Процеси глобалізації, цифровізації та лібералізації продовжують розвиватися і поширюватися по всьому світу, статус авіакомпаній змінився у межах Спільного авіаційного простору Європи.

Актуальність досліджень стратегування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України у підтвердження у нормативно-правових актах: Угоді між Україною та ЄС про Спільний авіаційний простір, Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року.

З 24.02.2022 через бойові дії на території України та запроваджений військовий стан повітряний простір України закритий для польотів цивільної авіації, що унеможливило операційну діяльність як українських, так і іноземних авіакомпаній. Загалом з 19 діючих цивільних аеропортів зруйновано аеродромні комплекси (злітно-посадкові смуги, будівлі, споруди) у 12 аеропортах. Орієнтовні збитки аеропортів та аеронавігаційного обладнання України складають близько 200 млрд грн.

Політико-дипломатична підтримка, військово-технічна, фінансово-економічна та гуманітарна допомога країн ЄС у період війни росії проти України є критично важливими для протистояння агресії кремля. ЄС разом з країнами-партнерами запровадив активну політику засудження і міжнародної ізоляції країни-агресора. Унаслідок цього росію виключили зі складу Ради Європи, ПА ОЧЕС, Всесвітньої туристичної організації ООН, керівної Ради Міжнародної організації

цивільної авіації (ICAO), позбавили головування в Комітеті Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, з інших міжнародних організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідження проблем стратегування розвитку авіаційного транспорту є основою багатьох праць вітчизняних та зарубіжних науковців [1–4]. Проте слід зауважити, що під час війни росії проти України, яка триває вже майже 3 роки, питання відновлення функціонування авіаційного транспорту є нагальною проблемою, що вимагає подальших наукових досліджень.

**Метою статті** є визначення основних тенденцій, викликів, принципів та механізмів стратегування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України.

**Виклад основного матеріалу.** Збройна агресія російської федерації докорінно змінила транспортну систему України. Задля відновлення, відбудови, модернізації об'єктів транспортної інфраструктури та поступової інтеграції транспортної мережі України до ЄС необхідно провести відповідні заходи, прийняти пакет європейських нормативно-правових актів. Гармонізація законодавства України з нормами ЄС підвищує стандарти безпеки польотів, захисту прав пасажирів та екологічних вимог, що посилює майбутню конкурентоспроможність українського авіаринку. Україна також отримує можливість брати участь у роботі ключових європейських авіаційних інституцій, що зміцнює її політичну позицію як країни, орієнтованої на євроінтеграцію.

Для дослідження стратегування відновлення українського авіаційного транспорту, який піс-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ля війни повинен зайняти достойне місце у європейському та світовому повітряному просторі необхідно враховувати основні світові тенденції, які йому притаманні [5]:

- висока технологічна складність транспортних засобів та ергономічність, розвиток інтелектуальних транспортних систем, застосування інформаційних та електронних технологій, засобів супутникової навігації;
- підвищення рівня безпеки авіаційного транспорту, посилення заходів захисту авіації від актів незаконного втручання;
- розвиток мультимодальних транспортних технологій та інфраструктурних комплексів, інтегрованість;
- глобалізація трансконтинентальних авіаційних перевезень в рамках потужних світових альянсів;
- зростання ролі дешевих («лоу-кост») авіаперевезень для прямих міжрегіональних сполучень;
- підвищення доступності авіаперевезень для населення, розвиток міжнародного авіатуризму, міграція трудових ресурсів у більш віддалені регіони світу.

Стратегування як явище і процес передбачення майбутнього та підготовки до нього трактується досить широко:

- інтегральний процес до прийняття рішень певного типу;
- формулювання цілей та визначення шляхів їх досягнення;
- забезпечення підготовленості об'єктів для конкурентної боротьби на ринках.

Стратегування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України – це систематичний процес, за допомогою якого створюється картина майбутнього і визначаються етапи його досягнення. Таке планування передбачає:

- аналіз реальних втрат об'єктів інфраструктури та ресурсів у наслідок воєнних дій, обмежень та інших факторів;
- обґрунтування реальних задач і цілей відновлення авіаційного транспорту у повоєнний час;
- формування програм і планів дій відновлення;
- узгодження групових інтересів споживачів транспортних послуг.

Необхідно відмітити, що стратегія реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України повинна формуватися та реалізуватися за такими принципами:

- законності, який полягає в тому, що всі державні органи та стейкхолдери ринку авіаційних

перевезень в процесі реалізації стратегії діють на основі вимог Конституції та законів України, інших нормативно-правових актів;

- відповідності пріоритетам та вимогам Угоди між Україною та ЄС про Спільний авіаційний простір;
  - партнерства та співробітництва органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, представників бізнесових, освітніх та наукових кіл, громадських об'єднань;
  - прозорості та неупередженості в діях органів державної влади та місцевого самоврядування;
  - екологічної безпеки та збереження енергетичних ресурсів;
  - дерегуляції діяльності суб'єктів авіаційного транспорту, лібералізації ринків авіаційних перевезень;
  - добросовісної конкуренції на ринках авіаційних перевезень, недопущення дискримінації окремих учасників ринків;
  - соціальної спрямованості розвитку авіаційного транспорту (урахування потреб осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення);
  - державної підтримки вітчизняних підприємств авіаційного транспорту всіх форм власності;
- 10) принципу «майбутнє визначається траєкторією в майбутнє», що надає нові можливості визначення довгострокових чинників і тенденцій, наукового конструювання бажаного майбутнього розвитку, створення інструменту науково-стратегічного форсайтингу [6].

11) забезпечення циклічності управлінських систем, тобто поєднання систем «From up to bottom» (згори вниз) та «From bottom to up» (знизу вгору).

В умовах посилення процесів турбулентності в усьому світі та загострення напруженості у зв'язку з внутрішніми і міжнародними конфліктами авіаційна галузь повинна продовжувати зберігати пильність у моніторингу та оцінці ризиків безпеки. Підходи до забезпечення безпеки значно змінилися за останні роки, тому авіакомпанії повинні продовжувати застосовувати випереджувальні та прогнозуючі підходи до управління ризиками безпеки по мірі просування в майбутнє.

Ключовими викликами у сфері авіаційного транспорту України під час війни є:

- постійне цілеспрямоване знищення об'єктів авіаційної та аеронавігаційної інфраструктури, необхідність їх відновлення;
- розрив транспортно-логістичних ланцюгів перевезень й вимушена переорієнтація вантаж-

них та пасажирських потоків у результаті закриття авіаційного простору, руйнування інфраструктури;

- необхідність забезпечення першочергових безоплатних перевезень для держави у військових та гуманітарних цілях (військові перевезення, евакуація населення, релокація підприємств, перевезення гуманітарної допомоги);

- необхідність відновлення операційної діяльності українських авіакомпаній, аеропортів та відновлення надання послуг з аеронавігаційного обслуговування у повітряному просторі України;

- незавершене реформування авіаційної галузі у відповідності до європейських директив (і в той же час брак спроможності реалізації значної частини структурних перетворень та реформ у воєнний час);

- відсутність туристичних потоків до України; небезпека перебування в багатьох регіонах країни;

- скорочення джерел фінансування та необхідність забезпечення його мінімально необхідного та нормативного рівня. Підвищення ризиків для інвестицій у зв'язку з військовими діями, зниження інтересу приватних інвесторів до участі в інвестиційних проектах державно-приватного партнерства в Україні;

- дефіцит та зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, що призводить до росту тарифів та зменшення обсягу перевезень;

- низький рівень інклюзивності.

У матеріалах робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури» проекту Плану відновлення України [7] одним із головних пріоритетів розробки проекту нової Національної стратегії розвитку цивільної авіації визначено урахування кількості населення по кожній області (з урахуванням внутрішньо переміщеного, осіб з інвалідністю та громадян, які отримали під час війни травми, які призведуть до обмеження пересування та життєдіяльності людей).

Для України міжнародне науково-технологічне співробітництво в авіаційній сфері набуває особливого значення як одного з ключових інструментів реконструктивного відновлення у воєнний та післявоєнний період. Розробка та реалізація спільних науково-технологічних проектів із зарубіжними партнерами, міжнародна виробнича кооперація має бути першочерговими завданнями [8].

Для цього необхідним вбачається використання потенціалу науково-технічної та виробничої кооперації з міжнародними партнерами, переду-

сім державами – членами НАТО та ЄС. Вивчення світового досвіду показує, що західні інтегровані структури, створені для забезпечення інноваційного розвитку авіації, як правило формуються компаніями країн, які є членами одного інтегрованого угруповання. Даний чинник є визначальним у доцільності міжнародного науково-технологічного співробітництва у сфері авіації. Тому входження України в альянс дасть можливість включення до процесів продукування та впровадження авіаційних інновацій.

Важливим напрямом реконструктивного відновлення є розвиток кадрового потенціалу авіаційної галузі та підготовка висококваліфікованих фахівців. Невід'ємною частиною авіаційної галузі є персонал, який через вимушений простій втрачає кваліфікацію, навички та здібності, видає сертифікати під загрозою втрати легітимності. Імплементация інновацій та реалізація науково-технологічних проектів в авіації має супроводжуватися впровадженням нових концепцій, технологій і моделей навчання. З точки зору авіаційної освіти вкрай важливим постає культивування навичок збирати та аналізувати інформацію (дані керують рішеннями), розвивати вміння обробки даних. Водночас разом з технологічними інноваціями в освіту майбутніх авіаційних фахівців слід включити «зелену авіацію».

Одним із важливих проблем стратегування відновлення авіатранспорту є пошук джерел фінансування реалізації інноваційних проектів, яке має здійснюватися шляхом державних замовлень як в межах цільових державних оборонних замовлень, так і від авіаційних транспортних компаній на продукцію української авіаційної промисловості. Додаткових можливостей дасть залучення іноземних інвестицій в авіаційний сектор України, розвиток державно-приватного партнерства.

Серед найважливіших викликів сучасного світу є посилення впливу цифрової трансформації на всі сфери суспільного життя. Цифрові технології в авіаційній галузі, а саме: штучний інтелект, роботизовані авіаційні системи, гібридні та електричні літаки, сприяють швидкому зростанню розвитку авіаційного транспорту [9].

Одним із перших напрямів застосування штучного інтелекту в авіації є система, яка аналізує дані про політ в режимі реального часу. При цьому відбувається аналіз відстані, висоти польоту, використання палива, погодних умов та ін.



**Механізми стратегування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України**

*Джерело: розроблено автором*

Авіаперевізники впроваджують рішення предикативного технічного обслуговування для керування датчиками моніторингу стану літаків, які дозволяють попередити аномалії та потенційні аварії, що надає можливість скоротити витрати авіакомпаній на незаплановані огляди. Впровадження технологій безконтактного обслуговування пасажирів з використанням біометричних технологій розпізнавання обличчя, сканерів для перевірки багажу значно скорочує час реєстрації та збільшує пасажиропотік в аеропортах.

За допомогою штучного інтелекту стейкхолдери проєктів можуть ухвалювати рішення для поліпшення якості обслуговування клієнтів і підвищення залученості співробітників. Це допоможе генерувати дохід, підвищувати експлуатаційну надійність, забезпечувати активну закупівлю запчастин тощо.

Механізми стратегування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України надані на рис.

**Висновки**

Визначення основних аспектів стратегування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту як одного із найважливіших секторів транспортної інфраструктури, який забезпечує достойне місце країни на європейському та світовому ринку послуг є актуальною і досить складною задачею.

Широкий спектр механізмів стратегування відновлення, а саме: участь в авіаційних альянсах та міжнародних науково-технічних проєктах, підвищення рівня безпеки, розвиток кадрового потенціалу, фінансування за рахунок державних, іноземних інвестицій та державно-приватного партнерства, впровадження «зелених» технологій, цифровізація, інноваційний менеджмент потребує поглиблених наукових досліджень та впровадження.

Основні напрями подальших досліджень у цій сфері мають бути зосереджені на вивченні зару-

біжного досвіду щодо механізмів фінансування відновлення діяльності авіакомпаній, екологічних проблем впливу авіації на навколишнє середовище, підвищення рівня підготовки кадрового складу галузі в умовах євроінтеграції.

**Список використаних джерел:**

1. Y. Kharazishvili, A. Kwilinski, D. Bugayko, M. Hryhorak, V. Butorina, I. Yashchyshyna. Strategic scenarios of the post-war recovery of the aviation transport sustainable development: the case of Ukraine. URL: <https://virtual-economics.eu/index.php/VE/article/view/196/109>.
2. D. Bugayko, O. Shevchenko, N. Perederii, N. Sokolova, M. Podrieza, D. Bugayko. Risk management of Ukrainian aviation transport post-war recovery and sustainable development. URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/58819/1/16-22\\_j\\_Bugayko.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/58819/1/16-22_j_Bugayko.pdf).
3. Young Dae Ko. An airline's management strategies in a competitive air transport market. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969699715001210>.
4. Darren Ellis. Developing a strategic framework of analysis for air transport management. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146520308802>.
5. Кудрицька Н.В. Стратегування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України під час війни та у повоєнний період // Актуальні проблеми науки та освіти: реалії та перспективи: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (11 листопада 2024 р., Київ) С. 43–44. URL: [https://man.org.ua/files/11\\_11\\_2024\\_k./pdf](https://man.org.ua/files/11_11_2024_k./pdf).
6. Харазішвілі Ю.М., Бугайко Д.О., Ляшенко В.І. Сталый розвиток авіаційного транспорту України: стратегічні сценарії та інституційний супровід. – URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/mono2022\\_compressed.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/mono2022_compressed.pdf).
7. Проект плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>.
8. Бугайко Д.О., Гуріна Г.С., Заблоцька Р.О., Корж М.В., Сидоренко К. Світовий ринок технологій у сфері авіації як форма реалізації міжнародних науково-технологічних відносин. URL: [https://www.researchgate.net/publication/366953176\\_SVITOVIJ\\_RINOK\\_TEHNOLOGIJ\\_U\\_SFERI\\_AVIACII\\_AK\\_FORMA\\_REALIZACII\\_MIZNARODNIH\\_NAUKOVO-TEHNOLOGICNIH\\_VIDNOSIN](https://www.researchgate.net/publication/366953176_SVITOVIJ_RINOK_TEHNOLOGIJ_U_SFERI_AVIACII_AK_FORMA_REALIZACII_MIZNARODNIH_NAUKOVO-TEHNOLOGICNIH_VIDNOSIN).
9. Кудлай В.Г., Ткаченко В.Ю. Цифровізація бізнес-авіації: стан та тенденції розвитку. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/63064/3/2-5.pdf/>

**References:**

1. Y. Kharazishvili, A. Kwilinski, D. Bugayko, M. Hryhorak, V. Butorina, I. Yashchyshyna. Strategic scenarios of the post-war recovery of the aviation transport sustainable development: the case of Ukraine. URL: <https://virtual-economics.eu/index.php/VE/article/view/196/109>.
2. D. Bugayko, O. Shevchenko, N. Perederii, N. Sokolova, M. Podrieza, D. Bugayko. Risk management of Ukrainian aviation transport post-war recovery and sustainable development. URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/58819/1/16-22\\_j\\_Bugayko.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/58819/1/16-22_j_Bugayko.pdf).
3. Young Dae Ko. An airline's management strategies in a competitive air transport market. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969699715001210>.
4. Darren Ellis. Developing a strategic framework of analysis for air transport management. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146520308802>.
5. Kudrytska N.V. Stratehuvannia rekonstruktyvnoho vidnovlennia aviatsiinoho transportu Ukrainy pid chas viiny ta u povoiennyi period // Aktualni problemy nauky ta osvity: realii ta perspektyvy: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (11 lystopada 2024 r., Kyiv) S. 43–44. URL: [https://man.org.ua/files/11\\_11\\_2024\\_k./pdf](https://man.org.ua/files/11_11_2024_k./pdf).
6. Kharazishvili Yu.M., Buhaiko D.O., Liashenko V.I. Stalyi rozvytok aviatsiinoho transportu Ukrainy: stratehichni stsenarii ta instytutsiinyi suprovid. – URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/mono2022\\_compressed.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/mono2022_compressed.pdf).
7. Proekt planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Vidnovlennia ta rozbudova infrastruktury». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>.
8. Buhaiko D.O., Hurina H.S., Zablotska R.O., Korzh M.V., Sydorenko K. Svitovyi rynek tekhnolohii u sferi aviatsii yak forma realizatsii mizhnarodnykh naukovo-tekhnolohichnykh vidnosyn. URL: [https://www.researchgate.net/publication/366953176\\_SVITOVIJ\\_RINOK\\_TEHNOLOGIJ\\_U\\_SFERI\\_AVIACII\\_AK\\_FORMA\\_REALIZACII\\_MIZNARODNIH\\_NAUKOVO-TEHNOLOGICNIH\\_VIDNOSIN](https://www.researchgate.net/publication/366953176_SVITOVIJ_RINOK_TEHNOLOGIJ_U_SFERI_AVIACII_AK_FORMA_REALIZACII_MIZNARODNIH_NAUKOVO-TEHNOLOGICNIH_VIDNOSIN).
9. Kudlai V.H., Tkachenko V.Yu. Tsyfrovizatsiia biznes-aviatsii: stan ta tendentsii rozvytku. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/63064/3/2-5.pdf>.

**Дані про автора**

**Кудрицька Наталія Василівна,**

кандидат економічних наук, Інститут економіки та прогнозування НАН України, старший науковий співробітник

ORCID: 0000-0003-3271-3112

e-mail: natalyust@ukr.net

**Data about the author**

**Natalia Kudrytska,**

Candidate of Economic Sciences, Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine, Senior Research Fellow

ORCID: 0000-0003-3271-3112

e-mail: natalyust@ukr.net

УДК 334.012.23-049.3:005.21:005.93

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109228>

ЧОБАЛЬ Л. Ю.

КАГАНЕЦЬ-ГАВРИЛКО Л. П.

БОБИК О. В.

## Стратегія менеджменту підприємств в сфері послуг в сучасних умовах

**Предметом дослідження** є стратегія менеджменту підприємств в сфері послуг в сучасних умовах.

**Метою дослідження** є визначення найбільш ефективних стратегій менеджменту підприємств в сфері послуг в сучасних умовах.

**Методи дослідження.** У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті визначено найбільш ефективні стратегії менеджменту підприємств в сфері послуг в сучасних умовах. Доведено важливість ефективного управління в сфері послуг для регулярного моніторингу ринку і конкурентів. Визначено, що інтеграція технологій, адаптивність підходів і фокус на людському капіталі є основоположними для успішного управління в сфері послуг.

**Висновки.** Сучасні умови ведення бізнесу в сфері послуг потребують від підприємств впровадження інноваційних стратегій управління, що дають можливість підвищувати конкурентоспроможність та адаптуватися до швидко змінюваного середовища. Основним завданням менеджменту є формування стратегії, яка враховує не лише внутрішні ресурси та можливості компанії, а й зовнішні фактори, такі як економічні, соціальні та технологічні зміни. Першим кроком є аналіз ринку та ідентифікація цільової аудиторії, що дає можливість зрозуміти потреби клієнтів та адаптувати пропозиції під їхні вимоги. Наступним етапом є розробка інноваційних послуг. Це: новітні технології, автоматизація процесів та підвищення якості сервісу. Важливою складовою стратегії є навчання персоналу, оскільки саме від кваліфікації працівників залежить успіх обслуговування клієнтів. Таким чином, інтеграція численних аспектів у стратегію менеджменту підприємства стане запорукою його процвітання у сучасному бізнес-середовищі. Крім того, важливу роль у сучасному бізнесі відіграє побудова довгострокових відносин з партнерами та постачальниками.

**Ключові слова:** сфера послуг, менеджмент, інформаційні технології, автоматизація, моніторинг ринків, персоналізація, бренд, конкуренція, корпоративна культура, конкурентоспроможність.

CHOBAL L. Yu.

KAHANETS-HAVRYLKO L. P.

BOBYK O. V.

## Management strategy of enterprises in the service sector in modern conditions

**The subject of the study** is the management strategy of enterprises in the service sector in modern conditions.

**The purpose of the study** is to determine the most effective management strategies of enterprises in the service sector in modern conditions.

**Research methods.** *The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.*

**Results of the work.** *The article identifies the most effective management strategies of enterprises in the service sector in modern conditions. The importance of effective management in the service sector for regular monitoring of the market and competitors is proven. It is determined that the integration of technologies, adaptability of approaches, and a focus on human capital are fundamental for successful management in the service sector.*

**Conclusions.** *Modern conditions for doing business in the service sector require enterprises to implement innovative management strategies that allow them to increase competitiveness and adapt to a rapidly changing environment. The main task of management is to form a strategy that takes into account not only the company's internal resources and capabilities, but also external factors, such as economic, social, and technological changes. The first step is market analysis and target audience identification, which makes it possible to understand customer needs and adapt offers to their requirements. The next stage is the development of innovative services. These are: the latest technologies, automation of processes and improving the quality of service. An important component of the strategy is personnel training, since the success of customer service depends on the qualifications of employees. Thus, the integration of numerous aspects into the enterprise's management strategy will be the key to its prosperity in the modern business environment. In addition, building long-term relationships with partners and suppliers plays an important role in modern business.*

**Keywords:** *service industry, management, information technology, automation, market monitoring, personalization, brand, competition, corporate culture, competitiveness.*

**Постановка проблеми.** Сучасна стратегія управління підприємствами в сфері послуг ґрунтується на гнучкості та адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища. Основні елементи цієї стратегії – це інновації в обслуговуванні клієнтів, використання цифрових технологій для оптимізації процесів та акцент на персоналізації послуг. Важливим аспектом є формування довгострокових стосунків із споживачами, що можливе за рахунок системи лояльності та регулярного зворотного зв'язку. Ефективна комунікація всередині команди та з зовнішніми партнерами дає можливість забезпечити високу якість надання послуг. Учасники ринку також повинні зосередити увагу на сталий розвиток, що включає екологічні критерії. Таким чином, реалізація стратегій, що враховують не лише економічні, а й соціальні аспекти, є важливою для успіху в конкурентному середовищі. У сучасних умовах важливо не лише адаптуватися до нових викликів, але й активно їх передбачати. Підприємства в сфері послуг повинні активно впроваджувати аналітику даних для дослідження поведінки споживачів, що дає можливість краще розуміти їх потреби і формувати відповідні пропозиції. Інструменти аналітики сприяють ідентифікації трендів, що стають основою для інновацій у послугах. Крім того, використання цифрових платформ забезпечує швидкий доступ до інформації

і дає можливість керівникам приймати обґрунтовані рішення. Онлайн-інструменти також сприяють автоматизації рутинних процесів, що, у свою чергу, підвищує ефективність бізнесу. Необхідно постійно вдосконалювати навички команди, впроваджуючи програми навчання та розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Стратегія управління підприємствами в сфері послуг у сучасних умовах є актуальною темою, як в українській, так і в зарубіжній літературі. Зосередження на потребах і вподобаннях клієнтів є основою для успішного управління підприємствами в сфері послуг. Вчені, такі як Філіп Котлер, наголошують на важливості створення цінності для клієнтів і забезпечення високого рівня обслуговування. Аналіз зворотного зв'язку від клієнтів і адаптація послуг відповідно до їхніх потреб є важливими аспектами. Сучасні умови вимагають впровадження технологічних інновацій. Дослідження, наприклад, роботи вітчизняних вчених у сфері інформаційних технологій, акцентують на важливості використання цифрових платформ, автоматизації процесів та впровадження нових бізнес-моделей для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Встановлення стандартів якості послуг є важливим аспектом управління. Теорії, представлені такими вченими, як Джозеф Друкер і Керол Готтшальк, підкреслюють, що якість обслуговування безпосеред-

ньо впливає на репутацію компанії та лояльність клієнтів. Використання інструментів управління якістю, таких як SERVQUAL, сприяє виявленню розривів в очікуваннях і фактичній якості обслуговування. Розвиток людського капіталу є важливим для підприємств у сфері послуг. Вчені, такі як Фредерік Герцберг, зазначають, що мотивація і задоволеність працівників сприяють поліпшенню якості обслуговування. Стратегії навчання, розвитку та кар'єрного зростання персоналу сприяють підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою.

**Мета статті** – визначення найбільш ефективних стратегій менеджменту підприємств в сфері послуг в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах конкурентного середовища стратегія менеджменту підприємств у сфері послуг набуває особливої ваги. Важливим аспектом є адаптація організацій до динамічних змін на ринку, що потребує впровадження інноваційних підходів у керуванні. Важливою складовою ефективною стратегії є орієнтація на потреби споживачів, що передбачає детальний аналіз їхніх запитів та вподобань. Крім того, важливим аспектом є розробка системи управління якістю послуг. Це: постійний моніторинг та вдосконалення сервісів, що пропонуються клієнтам, а також навчання персоналу для забезпечення високого рівня обслуговування. Також, важливим є використання сучасних технологій, які дають можливість оптимізувати процеси та знижувати витрати. Впровадження цифрових рішень у менеджмент зможе підвищити ефективність роботи підприємства і створити конкурентні переваги на ринку послуг.

Важливим елементом стратегії управління є побудова довгострокових відносин із клієнтами. Залучення і збереження споживачів потребує активного використання комунікаційних каналів, включаючи соціальні мережі та електронну пошту. Персоналізація обслуговування, з урахуванням індивідуальних вподобань клієнтів, може значно підвищити їхню лояльність до бренду. Крім того, стратегії сталого розвитку стають все більш актуальними в умовах зростаючих екологічних вимог. Впровадження екологічно чистих технологій не лише підвищує імідж компанії, але й зменшує витрати на ресурси. Таким чином, адаптація до нових стандартів може стати не лише обов'язком, а й шляхом до підвищення кон-

курентоспроможності. Останнім часом активно розвивається концепція «Smart Services», що передбачає інтеграцію фізичних і цифрових елементів в обслуговуванні. Це дає можливість підприємствам пропонувати інтерактивні й адаптивні рішення, які зможуть задовольнити потреби клієнтів у реальному часі, створюючи нові можливості для зростання.

У сучасному світі динамічних змін та невизначеності стратегія управління підприємствами в сфері послуг набуває особливого значення. Ефективне управління потребує не лише адаптації до ринкових умов, а й проактивного підходу до формування конкурентних переваг. Однією з важливих складових стратегії є розуміння потреб клієнтів, що дає можливість надавати високоякісні послуги, здатні забезпечити лояльність споживачів. Крім того, важливо інтегрувати інноваційні технології в бізнес-процеси. Автоматизація обслуговування клієнтів, використання великих даних та аналітики сприяють оптимізації управлінських рішень. Стратегії цифрової трансформації стають невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу. Поряд з цим, розвиток корпоративної культури та постійне навчання персоналу сприяють підвищенню їх професійних навичок, що позитивно впливає на якість сервісу та загальний успіх компанії в конкурентному середовищі.

Одним із важливих аспектів ефективного управління в сфері послуг є регулярний моніторинг ринку і конкурентів. Це дає можливість своєчасно виявляти нові тренди, потреби споживачів та адаптувати свою стратегію відповідно до змінюваних умов. Регулярне проведення досліджень і опитувань думки клієнтів зможе стати важливим інструментом для визначення слабких місць у пропозиціях компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Серед факторів, що сприяють успіху, також необхідно виділити гнучкість організаційних структур. У сучасному світі бізнесу, де зміни відбуваються швидко, підприємства повинні бути готові до миттєвих адаптацій. Використання Agile-методологій дає можливість пришвидшити прийняття рішень і знизити ризики, пов'язані з нестабільністю ринку. Сучасні клієнти все більше цінують компанії, які дбають про екологічні та соціальні аспекти. Впровадження екологічно чистих практик та соціальних ініціатив зможе стати вагомим конкурентною перевагою. Таким чином, стратегічний підхід до управління підприємствами в сфері послуг потребуватиме

всебічного врахування новітніх тенденцій, технологій та цінностей споживачів.

У сучасному світі, де зміни відбуваються з неімовірною швидкістю, визначення ефективних стратегій менеджменту підприємств в сфері послуг стало надзвичайно актуальним. По-перше, важливим є впровадження інноваційних технологій, які дозволяють оптимізувати процеси та підвищити якість обслуговування. Використання цифрових платформ для управління взаємовідносинами з клієнтами сприяє не лише покращенню сервісу, але й підвищує лояльність споживачів. По-друге, адаптивність та гнучкість у реакції на зміни ринку є невід'ємною складовою успішного менеджменту. Це потребує від керівників постійного моніторингу тенденцій та готовності до швидкого реагування на нові виклики. По-третє, зосередження на залученні та розкритті потенціалу персоналу забезпечує високий рівень професіоналізму та інноваційності в обслуговуванні клієнтів. Таким чином, інтеграція технологій, адаптивність підходів і фокус на людському капіталі стають основоположними для успішного управління в сфері послуг.

### Висновки

Сучасні умови ведення бізнесу в сфері послуг потребують від підприємств впровадження інноваційних стратегій управління, що дають можливість підвищувати конкурентоспроможність та адаптуватися до швидко змінюваного середовища. Основним завданням менеджменту є формування стратегії, яка враховує не лише внутрішні ресурси та можливості компанії, а й зовнішні фактори, такі як економічні, соціальні та технологічні зміни. Першим кроком є аналіз ринку та ідентифікація цільової аудиторії, що дає можливість зрозуміти потреби клієнтів та адаптувати пропозиції під їхні вимоги. Наступним етапом є розробка інноваційних послуг. Це: новітні технології, автоматизація процесів та підвищення якості сервісу. Важливою складовою стратегії є навчання персоналу, оскільки саме від кваліфікації працівників залежить успіх обслуговування клієнтів. Таким чином, інтеграція численних аспектів у стратегію менеджменту підприємства стане запорукою його процвітання у сучасному бізнес-середовищі. Крім того, важливу роль у сучасному бізнесі відіграє побудова довгострокових відносин з партнерами та постачальниками. Співробітництво з надійними

постачальниками дає можливість підприємствам не лише знижувати витрати, але й забезпечувати високий рівень якості послуг. Створення стратегічних альянсів зможе відкривати нові можливості для розширення ринків та залучення нових клієнтів. Важливим аспектом є моніторинг конкурентного середовища та адаптація до змін. Це потребує постійного аналізу дій конкурентів, вивчення їхніх успіхів та невдач. Використання інноваційних методів маркетингу, таких як цифрові технології та соціальні мережі, допомагає залучати нових споживачів, а також підтримувати зв'язок з існуючими. Останнім часом також спостерігається зростання значення стійкості та соціальної відповідальності у веденні бізнесу. Клієнти все частіше обирають компанії, які демонструють етичні принципи та екологічну відповідальність. Це відкриває нові горизонти для підприємств, які прагнуть досягти успіху в умовах сучасного ринку.

### Список використаних джерел:

1. Бондарчук Н. В. Функціонування кластерів: світової і вітчизняний досвід. Економіка та держава. 2010. № 9. С. 107–109.
2. Важинський Ф. А., Ноджак Л. С., Колодійчук А. В. Оцінка ефективності управління системою збуту машинобудівних підприємств. Економіка промисловості. 2010. № 1. С. 119–122.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2020. 161 с.
4. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.
5. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюк Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2021. 189 с.
6. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.
7. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.
8. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на

сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (10). С. 222–227.

9. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження: практичний аспект. підручник. К.: Вид. дім «Вільямс», 1999. 263 с.

### References:

1. Bondarchuk, N. V. (2010). Funktsionuvannya klasteriv: svitovyy i vitchyznyanyy dosvid [Functioning of clusters: world and domestic experience]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 9, 107–109. [in Ukrainian].

2. Vazhynskyy, F. A., Nodzhak, L. S., & Kolodiychuk, A. V. (2010). Otsinka efektyvnosti upravlinnya systemoyu zbutu mashynobudivnykh pidpryyemstv [Assessment of the efficiency of management of the sales system of machine-building enterprises]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, 1, 119–122. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). Mizhnarodni finansy i finansovy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynny rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

5. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

6. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

7. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretychni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

8. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnisty mashynobudivnykh

pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Management of competitiveness of machine-building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (10) (pp. 222–227). [in Ukrainian].

9. Starostina, A. O. (1999). Marketynhovi doslidzhennya: praktychnyy aspekt [Marketing research: practical aspect]: Textbook. Kyiv: Williams Publishing. [in Ukrainian].

### Дані про авторів

#### **Чобаль Людмила Юріївна,**

к.е.н., доцент Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

#### **Каганець-Гаврилко Леся Петрівна,**

доктор філософії, викладач кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

#### **Бобик Ольга Василівна,**

магістрант кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

### Data about the authors

#### **Lyudmila Chobal,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor of the Uzhhorod Trade and Economics Institute of the State Trade and Economics University

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

#### **Lesya Kahanets-Havrylko,**

Ph.D., Lecturer of the Department of Management, Entrepreneurship and Trade of the Uzhhorod Trade and Economics Institute of the State Trade and Economics University

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

#### **Olga Bobyk,**

Master's student of the Department of Management, Entrepreneurship and Trade of the Uzhhorod Trade and Economics Institute of the State Trade and Economics University

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

## Цифровізація бізнесу: нові можливості для стратегічного управління підприємствами в умовах економічної нестабільності

**Предмет дослідження.** Стаття присвячена дослідженню впливу цифровізації бізнесу на управління підприємствами в умовах економічної нестабільності та визначенню місця цифрової стратегії у загальній системі стратегічного управління. Автори аналізують сучасні цифрові інструменти, такі як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI) та автоматизовані системи управління, які сприяють підвищенню гнучкості та ефективності прийняття рішень. У роботі окреслено ключові виклики стратегічного планування в умовах цифрової трансформації. Особливу увагу приділяється можливостям використання цифрових технологій для зниження ризиків, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах.

**Методи дослідження.** У дослідженні застосовано сукупність наукових методів і підходів, описаний, аналітичний, логічний, системний. Дослідження базується на прикладах українських компаній, що успішно адаптували цифрові рішення у свої бізнес-моделі, та окреслює перспективи подальшого розвитку цифровізації в Україні.

**Результати роботи.** Результати дослідження свідчать про те, що цифрові технології набули ключового значення у стратегічному плануванні українських підприємств у 2024 році.

**Висновки.** У статті зроблено висновок, що для успішного впровадження цифрових технологій необхідно вирішити ряд викликів, зокрема інвестиції в інфраструктуру та кібербезпеку.

**Ключові слова:** цифрова стратегія, планування, управління, підприємство, стратегічне планування, цифровізація, бізнес.

PALAMARCHUK O. M.  
YAREMENKO L. M.  
SKRIPNIK R. Ye.

## Digitalisation of business: new opportunities for strategic management of enterprises in the context of economic instability

**The subject of the study.** The article is devoted to the study of the impact of business digitalisation on the management of enterprises in the context of economic instability and determination of the place of digital strategy in the overall strategic management system. The authors analyse modern digital tools, such as Big Data, artificial intelligence (AI) and automated management systems, which contribute to increased flexibility and efficiency in decision-making. The paper outlines the key challenges of strategic planning in the context of digital transformation. Particular attention is paid to the possibilities of using digital technologies to reduce risks, optimise costs and increase the competitiveness of enterprises in crisis conditions.

**Research methods.** The study is based on examples of Ukrainian companies that have successfully adapted digital solutions into their business models and outlines the prospects for further development of digitalisation in Ukraine.

**Results of work.** The results of the study show that digital technologies have become key in the strategic planning of Ukrainian enterprises in 2024.

**Conclusions.** The article concludes that a number of challenges need to be addressed for the successful implementation of digital technologies, including investments in infrastructure and cybersecurity.

**Keywords:** digital strategy, planning, management, enterprise, strategic planning, digitalisation, business.

**Постановка проблеми.** Сучасне бізнес-середовище швидко змінюється під впливом глобальних тенденцій, таких як цифровізація, автоматизація та зміни у споживчих потребах. У цьому контексті стратегічне планування стає важливим інструментом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності підприємств. В Україні 2024 рік позначається новими викликами, пов'язаними зі змінами в економічній політиці, розвитком цифрових технологій та необхідністю гнучкого реагування на зовнішні загрози.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження та публікації на тему цифровізації бізнесу підтверджують, що цифрові технології стають важливим інструментом для підвищення стійкості підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності. А.П. Добринин, К.Ю. Черних та В.П. Куприяновський – досліджують різні аспекти цифрової економіки та впровадження технологій для підвищення ефективності управління підприємствами. Вони аналізують, як цифровізація впливає на стратегічні рішення та дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність в умовах нестабільності. Т.Н. Юдіна – досліджує осмислення цифрової економіки, включаючи вплив нових цифрових рішень на бізнес-моделі підприємств і можливості для стратегічного управління в умовах непередбачуваних економічних змін. А. Гусаров та О. Гусарова – досліджують управління ризиками в умовах цифровізації, зокрема у фінансовому секторі, що є важливим для стратегічного управління в часи економічної нестабільності. Г.Н. Андреева та С.В. Бадалянц – займаються питаннями розвитку цифрової економіки і як цифрова трансформація допомагає підприємствам підвищити свою адаптивність до економічних змін та криз. Ці науковці роблять значний внесок у розуміння цифровізації та її ролі в адаптації бізнесу до сучасних викликів. Подальші дослідження цих питань дозволять глибше зрозуміти, як цифрові технології можуть не лише допомогти підприємствам вижити в умовах економічної нестабільності, але й стати драйверами їхнього зростання та розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Багато підприємств стикаються з труднощами у впровадженні цифрових рішень у свої бізнес-моделі. Часто впровадження технологій обмежується окремими напрям-

ками, такими як маркетинг або логістика, але не інтегрується на рівні стратегічного управління. Невирішеним питанням залишається розробка ефективних методів комплексної інтеграції цифрових технологій на всіх рівнях управління, що дозволить підприємствам адаптуватися до швидких змін у ринкових умовах. Хоча короткострокові вигоди цифровізації, такі як зниження витрат та підвищення ефективності, добре задокументовані, питання довгострокової стійкості підприємств, що впроваджують цифрові технології, залишаються недостатньо дослідженими.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** В даній статті проаналізовано роль цифрових технологій у підвищенні гнучкості стратегічного планування українських підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Гнучкість у стратегічному плануванні означає здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно реагувати на нові виклики та використовувати нові можливості. У 2024 році українські підприємства стикаються з такими факторами, як:

- Нестабільність ринків та коливання курсу валют.
- Вплив глобальних економічних та політичних процесів.
- Прискорена зміна технологій та збільшення конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках.

Гнучкість дозволяє підприємствам адаптувати стратегії в умовах непередбачуваних змін і підвищує їхню конкурентоспроможність. Цифрові технології стають основним чинником, що впливає на здатність підприємств планувати та адаптувати свою діяльність [1]. У 2024 році в Україні впровадження: цифрових рішень у стратегічне планування дає можливість:

Збирати та аналізувати великі обсяги даних (Big Data) для прийняття рішень на основі фактів і прогнозів.

Швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури завдяки автоматизованим системам моніторингу та аналізу.

Впроваджувати інноваційні бізнес-моделі, засновані на цифрових: технологіях, таких як платформи для спільної роботи та автоматизовані рішення для управління ланцюгами постачання [9].

Одним із головних інструментів для підвищення гнучкості є аналітика великих даних (Big Data). Великі обсяги даних, що збираються з різних джерел

дозволяють підприємствам прогнозувати поведінку споживачів, тенденції ринку та економічні ризики. Також оптимізувати виробничі процеси та логістику, що знижує витрати і підвищує ефективність діяльності. Приймати оперативні рішення на основі реальних показників ринку та внутрішніх даних підприємства. У 2024 році підприємства, що активно використовують Big Data, здатні не лише швидко адаптуватися до ринкових змін, але й проактивно формувати нові ринкові тенденції [4].

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) відкривають нові горизонти для стратегічного планування. Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні процеси планування, аналізувати складні сценарії та створювати адаптивні моделі розвитку підприємства. У 2024 році штучний інтелект використовується для моделювання можливих сценаріїв розвитку бізнесу та оцінки ризиків, автоматизації прийняття рішень у реальному часі на основі аналізу поточних ринкових умов, розробки персоналізованих стратегій для різних сегментів ринку. Штучний інтелект також сприяє підвищенню швидкості реагування на зміни, що є ключовим аспектом гнучкості у стратегічному плануванні [6].

До викликів стратегічного планування в умовах цифрової трансформації можемо віднести:

1.Невизначеність. Швидкий розвиток технологій створює труднощі з передбаченням майбутніх тенденцій, що ускладнює довгострокове планування. Компанії змушені працювати в умовах непередбачуваних змін на ринку та законодавчих нововведень.

2.Динамічність. Постійне впровадження інновацій та оновлення технологій змушує компанії адаптувати свої стратегії у режимі реального часу. Це вимагає швидкої реакції на зміни в конкурентному середовищі.

3.Складність. Зростання обсягу даних, інтеграція цифрових рішень у всі рівні бізнесу та управління міжнародними командами ускладнюють процес стратегічного планування. Складні бізнес-моделі потребують більшої гнучкості.

4.Глобалізація. Міжнародна присутність вимагає від компаній врахування різних регіональних законодавств, культурних особливостей та економічних умов. Це створює додаткові виклики для координації та стандартизації процесів.

5.Швидкість змін. Конкуренція за інновації та необхідність оперативно впроваджувати нові технології змушують компанії скорочувати цикли

прийняття рішень та прискорювати розробку нових продуктів.

6.Зростаючі очікування клієнтів. Клієнти очікують персоналізованого підходу, високого рівня обслуговування та швидкого реагування на запити. Це підвищує тиск на бізнес щодо впровадження нових рішень для забезпечення конкурентоспроможності.

7.Нестача ресурсів. Багато компаній стикаються з обмеженнями у фінансових, людських або технічних ресурсах, що ускладнює впровадження цифрових технологій у повному обсязі.

8.Кібербезпека. Збільшення залежності від цифрових систем підвищує ризики кіберзагроз. Компанії змушені інвестувати значні ресурси у захист даних, що впливає на витрати та стратегічні рішення.

9.Етичні та соціальні проблеми. Використання штучного інтелекту, обробка великих обсягів даних і автоматизація викликають етичні дискусії, такі як захист приватності, рівність доступу до технологій і вплив на зайнятість. Це потребує врахування соціальної відповідальності у стратегіях.

Ці виклики змушують компанії переглядати свої підходи до стратегічного планування, приділяючи особливу увагу адаптивності, інноваційності та ефективності в умовах глобальної цифрової трансформації [2].

У 2024 році підприємства в Україні активно впроваджують цифрові платформи для стратегічної координації та управління. Такі платформи забезпечують:

- Прозорість процесів прийняття рішень та оперативний обмін інформацією між різними підрозділами.

- Можливість віддаленого управління бізнесом, що особливо важливо в умовах зростання глобалізації та мобільності робочої сили.

- Інтеграцію різних рівнів стратегічного планування — від тактичних рішень до стратегічних ініціатив.

Цифрові платформи допомагають підприємствам оперативно адаптувати свої стратегії до змін зовнішнього середовища та забезпечують синергію між різними елементами бізнесу. Попри численні переваги цифрових технологій, впровадження інноваційних рішень у стратегічне планування стикається з певними викликами:

- Високі витрати на впровадження нових технологій та навчання персоналу.

- Відсутність належної цифрової інфраструктури у деяких регіонах України.



**Рисунок 1. Виклики стратегічного планування в умовах цифровізації**

Джерело: (Al-Filali, Abdulaal, Alawi, 2023) [3].

– Небезпека кіберзагроз та необхідність забезпечення безпеки даних [5].

Для подолання цих викликів українським підприємствам необхідно інвестувати у розвиток цифрових компетенцій, співпрацювати з урядом щодо розвитку інфраструктури та забезпечувати високий рівень кібербезпеки.

2024 рік відкриває нові можливості для розвитку цифрових технологій у стратегічному плануванні українських підприємств. Очікується зростання інвестицій у штучний інтелект, Big Data та цифрові платформи, що сприятиме підвищенню ефективності та гнучкості бізнесу. Важливу роль також відіграватиме держава, яка може стимулювати цифровізація через програми підтримки малого та середнього бізнесу, розвиток інфраструктури та створення правових умов для впровадження інновацій [7].

В Україні є кілька компаній, які успішно впровадили цифрові рішення у свої бізнес-моделі, демонструючи потенціал цифровізація для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності в умовах нестабільної економіки.

Rozetka є одним з найбільших онлайн-ритейлерів в Україні, який активно використовує цифрові технології для оптимізації продажів, ло-

гістики та обслуговування клієнтів. Компанія впроваджує автоматизовані системи управління запасами, платформи електронної комерції та цифровий маркетинг, які дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку. Rozetka планує розширювати інфраструктуру для роботи з великими даними (Big Data) та штучним інтелектом для персоналізації клієнтського досвіду. Крім того, компанія інтегрує додаткові цифрові послуги, такі як фінансові сервіси та логістичні рішення для сторонніх продавців.

Нова пошта активно використовує цифрові інструменти для оптимізації логістичних процесів. Компанія впровадила автоматизовані системи відстеження посилок, цифрові платформи для взаємодії з клієнтами, а також штучний інтелект для прогнозування попиту на доставку. Нова пошта працює над впровадженням автоматизації у своїх сортувальних центрах та розвитком платформи для міжнародних клієнтів, що дозволить розширити географію послуг і підвищити ефективність операцій.

Monobank – перший в Україні цифровий банк без фізичних відділень. Він працює виключно через мобільний додаток, що дозволяє значно скоротити витрати та забезпечити інноваційні послуги.

**Таблиця 1. Державні заходи для стимулювання цифровізації в Україні**

Напрямок стимулювання	Ключові заходи
Підтримка малого та середнього бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дія. Бізнес: Платформа для навчання, консультацій та грантових програм.</li> <li>– Гранти для цифровізації бізнесу (автоматизація, впровадження CRM-систем тощо).</li> <li>– Створення цифрових платформ для електронної торгівлі.</li> </ul>
Розвиток інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення доступу до швидкісного інтернету, зокрема в сільських регіонах (проект "Інтернет-субвенція").</li> <li>– Впровадження 5G для поліпшення зв'язку та розвитку інфраструктури.</li> <li>– Технопарки та інноваційні хаби для тестування цифрових рішень.</li> </ul>
Створення правових умов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Законодавство у сфері електронної комерції (захист прав споживачів, прозорість).</li> <li>– Платформа Дія для цифровізації адміністративних послуг.</li> <li>– Закони про відкриті дані для розвитку стартапів і цифрових продуктів.</li> <li>– Законодавство з кібербезпеки для захисту даних.</li> </ul>
Міжнародне партнерство	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Програми фінансування та навчання у співпраці з ЄС, USAID, GIZ, ЄБРР.</li> <li>– Надання технічної допомоги для впровадження цифрових технологій, зокрема для малого та середнього бізнесу.</li> </ul>

*Джерело: сформовано авторами.*

ги для клієнтів, такі як миттєві перекази, кредитні ліміти та управління рахунками. Monobank планує впровадження нових фінансових послуг на базі штучного інтелекту та аналітики великих даних для покращення кредитної оцінки та персоналізованих фінансових рішень.

METRO Україна, частина міжнародної торгової мережі, активно розвиває електронну комерцію та впроваджує цифрові платформи для управління продажами та ланцюгами постачання. Компанія використовує аналітику даних для управління запасами та автоматизації процесів закупівель. У подальшому METRO Україна планує розширювати свою платформу e-commerce для залучення більшої кількості B2B-клієнтів, а також розвивати інструменти для аналізу поведінки покупців з метою підвищення ефективності операцій.

Укртелеком, провідний провайдер телекомунікаційних послуг в Україні, активно впроваджує цифрові рішення для модернізації інфраструктури та розширення спектру послуг. Компанія використовує хмарні технології, автоматизацію обслуговування клієнтів та інструменти для управління даними. Укртелеком зосереджений на впровадженні технологій 5G та розвиткові хмарних рішень для бізнесу. Важливою частиною стратегії є покращення цифрових послуг для підприємств через інтеграцію IT-рішень та кібербезпеку.

Ці українські компанії демонструють, що цифровізація є потужним інструментом для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу. Подальший розвиток цифрових технологій в Україні відкриває нові можливості для підприємств у різних секторах,

**Таблиця 2. Основні напрямки цифровізації компаній та їхні стратегічні плани розвитку**

Компанія	Сфера діяльності	Основні цифрові рішення	Стратегічні плани
Rozetka	Онлайн-ритейл	Автоматизація управління запасами, платформи e-commerce, цифровий маркетинг	Розвиток Big Data та ШІ, інтеграція фінансових і логістичних послуг
Нова пошта	Логістика	Автоматизовані системи відстеження, цифрові платформи для клієнтів, ШІ для прогнозування попиту	Автоматизація сортувальних центрів, розширення міжнародної платформи
Monobank	Цифровий банкінг	Мобільний додаток, миттєві перекази, кредитні ліміти	Нові фінансові послуги на базі ШІ та аналітики великих даних
METRO Україна	Роздрібна торгівля	Аналітика даних для управління запасами, автоматизація закупівель, e-commerce для B2B	Розширення e-commerce платформи, аналіз поведінки покупців
Укртелеком	Телекомунікації	Хмарні технології, автоматизація обслуговування клієнтів, інструменти для управління даними	Впровадження 5G, розвиток хмарних рішень для бізнесу, підвищення кібербезпеки

*Джерело: сформовано авторами.*

включаючи ритейл, банківську справу, логістику та телекомунікації [8].

## Висновки

Цифрові технології стали важливим елементом стратегічного планування для підприємств в Україні у 2024 році. Вони надають можливість підвищити гнучкість, оптимізувати процеси прийняття рішень та швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Використання Big Data, штучного інтелекту та цифрових платформ сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств та їх адаптивності до нових викликів. Однак для успішного впровадження цифрових технологій необхідно вирішити ряд викликів, зокрема інвестиції в інфраструктуру та кібербезпеку.

## Список використаних джерел:

1. Вербівська Л. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування / Л. В. Вербівська, І. В. Судук // Молодий вчений. 2017. № 10. С. 827–833. DOI: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_10\\_190](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_190).
2. Заїка О.В., & Чубка І.А. (2024). Роль технологій у стратегічному плануванні міжнародних компаній: цифрова трансформація та ефективність. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна», (106), 47–55. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-05>
3. Al-Filali I.Y. et al. Modification of Strategic Planning Tools for Planning Financial Sustainability in Higher Education Institutions. Journal of Engineering Research. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jer.2023.11.015>
4. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112. DOI: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2016\\_6\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_11).
5. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>.
6. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2023. № 15. С. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>
7. Семененко Ю. Роль цифрової трансформації в стратегічному управлінні компанією. Наукові перспективи.

2024. № 3(45). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-718-731](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-718-731)

8. Gong C., Ribiere V. Developing a unified definition of digital transformation. Technovation. 2020. P. 102217. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

9. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>.

## References:

1. Verbivska L. V., Suduk I. V. (2017) Stratehiia zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta osnovni pryntsyipy yii formuvannia [The strategy of ensuring the competitiveness of the enterprise and the main principles of its formation]. Molodyi vchenyi, no. 10, pp. 827–833 DOI: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_10\\_190](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_190).
2. Zaika O., & Chubka I. (2024). The role of technology in the strategic planning of international companies: digital transformation and efficiency. Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series, (106), 47–55. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-05> (in Ukrainian)
3. Al-Filali I.Y. et al. Modification of Strategic Planning Tools for Planning Financial Sustainability in Higher Education Institutions. Journal of Engineering Research. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jer.2023.11.015>
4. Koliadenko S. V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world]. Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky, no. 6, pp. 105–112. DOI: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2016\\_6\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_11).
5. Panchuk A., Malkova K. (2021) Teoretychni osnovy formuvannia tsyvrovoi stratehii pidpriemstv [Theoretical foundations of forming a digital strategy of enterprises]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>.
6. Sazonova S., Novykov D. (2023) Kontrolinh stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvakh v umovakh tsyvrovoi ekonomiky [Controlling strategic management at enterprises in the conditions of the digital economy]. Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika, no. 15, pp. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>.
7. Semenenko, Yu. (2024). The role of digital transformation in company strategic management. Scientific perspectives, 3(45). doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-718-731](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-718-731) (in Ukrainian)

8. Gong C., Ribiere V. Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*. 2020. P. 102217. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

9. Tokmakova I. V., Shatokhin D. A., Melnyk S. V. (2018) *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky* [Strategic management of the development of enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 64, pp. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>

**Дані про авторів:**

**Паламарчук Оксана Миколаївна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3267-0917>

**Яременко Людмила Михайлівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління, Університет Григорія Сковороди в Переяславі,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3138-3369>

**Скрипник Роман Євгенович,**

аспірант, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8255-3839>

**Data about the authors**

**Oksana Palamarchuk,**

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3267-0917>

**Lyudmila Yaremenko,**

PhD in Economics, Chair of accounting, taxation and business management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3138-3369>

**Roman Skripnik,**

postgraduate, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3138-3369>

УДК 338.488.2:640.4:339.138:004.832.28-044.372

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109261>

ГАВРИЛКО П. П.

СИМЕХ К. Ю.

ЯРТИМ А. В.

## Маркетингові стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах кризових явищ

**Предметом дослідження** є маркетингові стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах кризових явищ.

**Метою дослідження** є визначення найбільш ефективних маркетингових стратегій підприємств готельного бізнесу в умовах кризових явищ.

**Методи дослідження.** У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті визначено найбільш ефективні маркетингові стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах кризових явищ. На основі конкретних стратегій доведено, що визначення найбільш ефективних маркетингових стратегій для підприємств готельного бізнесу в умовах кризових явищ потребує адаптації до змінних умов ринку та потреб споживачів

**Висновки.** В умовах кризових явищ, таких як економічні рецесії, природні катастрофи або пандемії, підприємства готельного бізнесу стикаються з численними викликами. Ефективні маркетингові стратегії стають важливими для виживання та адаптації. По-перше, важливо переосмислити цільову аудиторію, зосередившись на місцевих клієнтах та нових сегментах ринку. Це є розробка спеціальних пропозицій для сімей, бізнес-міст або медичних працівників. По-друге, готелям необхідно активізувати онлайн-маркетинг. Використання соціальних мереж та цифрової реклами дає можливість залучити нових клієнтів та підтримувати залученість існуючих. По-третє, адаптація сервісів під потреби клієнтів у нових умовах є важливою. Наприклад, впровадження гнучких умов бронювання, безконтактного обслуговування та акцент на безпеку зможе підвищити довіру споживачів. Таким чином, ефективно управління маркетингом в кризових умовах є запорукою успіху готельного бізнесу.

**Ключові слова:** маркетингові дослідження, готелі, диверсифікація, послуги, локальний маркетинг, онлайн-маркетинг, соціальні мережі, бронювання, комунікація.

HAVRYLKO P. P.  
SIMEKH K. Yu.  
YARTYM A. V.

## Marketing strategies of hotel business enterprises in the conditions of crisis phenomena

**The subject of the study** is the marketing strategies of hotel business enterprises in times of crisis phenomena.

**The purpose of the study** is to determine the most effective marketing strategies of hotel business enterprises in times of crisis phenomena.

**Research methods.** The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

**Results of the work.** The article identifies the most effective marketing strategies of hotel business enterprises in times of crisis phenomena. Based on specific strategies, it is proven that determining the most effective marketing strategies for hotel business enterprises in times of crisis phenomena requires adaptation to changing market conditions and consumer needs

**Conclusions.** In times of crisis phenomena, such as economic recessions, natural disasters, or pandemics, hotel business enterprises face numerous challenges. Effective marketing strategies become important for survival and adaptation. Firstly, it is important to rethink the target audience, focusing on local customers and new market segments. This is the development of special offers for families, business cities or medical professionals. Secondly, hotels need to intensify online marketing. The use of social networks and digital advertising makes it possible to attract new customers and maintain the involvement of existing ones. Thirdly, adapting services to the needs of customers in the new conditions is important. For example, the introduction of flexible booking conditions, contactless service and an emphasis on safety can increase consumer confidence. Thus, effective marketing management in crisis conditions is the key to the success of the hotel business.

**Keywords:** marketing research, hotels, diversification, services, local marketing, online marketing, social networks, booking, communication.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасних економічних викликів, підприємства готельного бізнесу стикаються з необхідністю адаптації своїх маркетингових стратегій для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Кризові явища, такі як глобальні фінансові кризи, зміни в споживчих перевагах і пандемії, потребують від готелів швидкого реагування та інноваційних підходів. Основними напрямками стратегій є: сегментація ринку для точнішого визначення цільової аудиторії, адаптація цінових моделей через гнучкі механізми бронювання, а також активна присутність у цифрових каналах. Використання соціальних мереж та онлайн-реклами дає можливість готелям не лише залучати нових гостей, але й підтримувати лояльність існуючих клієнтів. Крім того, важливим аспектом є генерація позитивного іміджу через сталий розвиток та впровадження екологічних ініціатив, що стають все більш важливими для сучасних мандрівників. Успішна інте-

грація цих стратегій допоможе підвищити ефективність діяльності готелів у період криз.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Маркетингові стратегії в готельному бізнесі в умовах кризових явищ є предметом численних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Дослідники, такі як Ф. Котлер, підкреслюють важливість диверсифікації в бізнесі. Готелі почали впроваджувати нові послуги, такі як приготування їжі на винос, перевезення та організація онлайн-заходів, щоб залучити нових клієнтів. У сучасних умовах готелі активно переходять на цифрові платформи для маркетингу та бронювання. У наукових працях, таких як роботи професора David A. Hennessey, аналізуються тренди використання соціальних мереж, контентного маркетингу та SEO для підвищення видимості готелів. Пандемія COVID-19 акцентувала увагу на важливості забезпечення безпеки гостей. Інститут готельного менеджменту (до прикладу, Cornell University)

рекомендує акцентувати увагу на санітарних заходах у розробці маркетингових кампаній, що підвищує довіру клієнтів. У кризових умовах готелі адаптують свої цінові стратегії, пропонуючи знижки, пакети послуг та гнучкі умови бронювання. Вітчизняні вчені, такі як О.М. Гулак, наголошують на важливості таких адаптацій для збереження конкурентоспроможності. Учені, такі як Марія Васалло, наголошують на перевагах стратегічних альянсів між готелями та місцевими бізнесами (ресторани, екскурсійні агенції), що допомагає підвищити цінність пропозиції для клієнтів. Всі ці питання потребують подальшого дослідження.

**Мета статті** – визначення найбільш ефективних маркетингових стратегій підприємств готельного бізнесу в умовах кризових явищ.

**Виклад основного матеріалу.** Маркетингові стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах кризових явищ є важливими для виживання та адаптації до змінних умов ринку. Кризові ситуації, такі як глобальні пандемії, економічні спади, політичні нестабільності або природні катастрофи, потребують від готелів швидкого реагування та впровадження нових підходів до маркетингу. Наведемо декілька стратегій, які можуть бути ефективними в таких умовах:

#### 1. Диверсифікація послуг

Нова продуктова пропозиція: готелі можуть розширити спектр послуг, пропонуючи віддалену роботу, організацію онлайн-зустрічей або пакети «вихідні» для місцевих жителів.

Концепція «місцевого відпочинку»: акцент на проживання для місцевих мешканців з акціями та знижками.

#### 2. Оцифрування та інновації

Введення безконтактних технологій: саморегульовані реєстрації, безконтактний розрахунок, цифрові ключі для номерів.

Онлайн-маркетинг: збільшення присутності у соціальних мережах, використання SEO, контекстної реклами та email-маркетингу для досягнення цільової аудиторії.

#### 3. Адаптація цінової політики

Гнучка цінова стратегія: запровадження динамічного ціноутворення, акцій з гнучким бронюванням для залучення нових клієнтів.

Пакети знижок та спеціальні пропозиції: пропозиції для довгострокового перебування, знижки на групове бронювання.

#### 4. Комунікація та підтримка клієнтів

Прозора інформація: чітке інформування клієнтів про заходи безпеки та гігієни, що вживаються на території готелю.

Зворотній зв'язок: активне збирання відгуків та коментарів, щоб зрозуміти потреби та очікування гостей.

#### 5. Партнерство та колаборація

Співпраця з місцевими підприємствами: об'єднання з ресторанами, транспортними компаніями та туристичними агенціями для створення пакетів послуг.

Участь у місцевих заходах: підтримка та участь у регіональних святах чи фестивалях для підвищення впізнаваності.

#### 6. Зосередження на сталому розвитку

Екологічно чисті ініціативи: впровадження екологічних практик для залучення споживачів.

Соціальна відповідальність: участь у соціальних проектах та підтримка місцевим громадам у кризовий час.

Готельний бізнес у кризових умовах потребує швидкої адаптації до змін. Успішні підприємства фокусуються на інноваціях, гнучкості, ефективній комунікації та створенні цінності для гостей. Застосування зазначених стратегій зможе суттєво підвищити шанси на виживання в умовах невизначеності.

З метою подальшого зміцнення позицій на ринку, дасть можливість також можуть впроваджувати програми лояльності для постійних клієнтів. Це дасть можливість не лише зберегти існуючий клієнтський сегмент, але й залучити нових гостей, зацікавлених у вигідних пропозиціях. Програми лояльності можуть включати знижки на наступні перебування, безкоштовні ночі або додаткові послуги. Крім того, готелі мають використовувати аналітичні інструменти для аналізу поведінки споживачів та прогнозування трендів. Завдяки даним аналітики, можна оперативно реагувати на зміни на ринку та адаптувати стратегії відповідно до потреб аудиторії. Насамкінець, важливо підтримувати атмосферу безпеки та комфорту для гостей. Створення позитивного досвіду відвідувача, включаючи якісне обслуговування та увагу до деталей, може стати запорукою успіху у важкі часи. Готелі, які зуміють реалізувати ці стратегії, матимуть більше шансів на успіх у кризових умовах і зможуть зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Визначення найбільш ефективних маркетингових стратегій для підприємств готельного біз-

несу в умовах кризових явищ потребує адаптації до змінних умов ринку та потреб споживачів. Наведемо декілька важливих стратегій, які можуть допомогти бізнесу вижити в такі періоди:

**Диверсифікація послуг:** розширення пропозицій, наприклад, впровадження нових пакетів послуг, включення wellness-програм, організація онлайн-турів або пропозиції для тривалого перебування.

**Гнучка цінова політика:** у кризових умовах важливо адаптувати ціни в залежності від попиту і пропозиції. Спеціальні знижки для довгострокових клієнтів, акції на «жаркі дати» або пропозиції для груп зможуть залучити більше гостей.

**Цифровий маркетинг:** використання соціальних мереж, SEO, контентного маркетингу та електронної розсилки для залучення цільової аудиторії. Можна також інвестувати в рекламу в онлайн-платформах.

**Фокус на безпеку та гігієну:** у сучасних умовах споживачі більше уваги звертають на безпеку. Інформування про вжиті заходи щодо гігієни та безпеки зможе стати важливою конкурентною перевагою.

**Локальний маркетинг:** залучення місцевих клієнтів, пропонуючи спеціальні тарифи або пакети, які включають послуги, популярні серед жителів регіону.

**Партнерство з іншими бізнесами:** співпраця з ресторанами, туристичними агентствами, транспортними компаніями або організаціями для створення комплексних пропозицій та знижок зможе розширити клієнтську базу.

**Зосередженість на лояльності клієнтів:** розробка програм лояльності, які заохочують повторні візити, може бути ефективним способом підтримувати стабільний потік доходу.

**Адаптація до нових трендів:** вивчення нових тенденцій, таких як екологічність, цифровий досвід, роботи з віддаленими співробітниками, і впровадження їх у свою діяльність.

**Гнучкість у бронюванні:** забезпечення легкого і безкоштовного скасування бронювання або зміни дати перебування – це важливий аспект для туристів у кризові часи.

**Націленість на комунікацію з клієнтами:** постійний діалог з гостями через соціальні мережі, електронну пошту та інші канали для отримання відгуків і адаптації послуг відповідно до їхніх потреб.

В загальному, успішні маркетингові стратегії в умовах кризи потребують швидкої адаптації, креативності взаємодії з клієнтами.

### Висновки

В умовах кризових явищ, таких як економічні рецесії, природні катастрофи або пандемії, підприємства готельного бізнесу стикаються з численними викликами. Ефективні маркетингові стратегії стають важливими для виживання та адаптації. По-перше, важливо переосмислити цільову аудиторію, зосередившись на місцевих клієнтах та нових сегментах ринку. Це є розробка спеціальних пропозицій для сімей, бізнес-міст або медичних працівників. По-друге, готелям необхідно активізувати онлайн-маркетинг. Використання соціальних мереж та цифрової реклами дає можливість залучити нових клієнтів та підтримувати залученість існуючих. По-третє, адаптація сервісів під потреби клієнтів у нових умовах є важливою. Наприклад, впровадження гнучких умов бронювання, безконтактного обслуговування та акцент на безпеку зможе підвищити довіру споживачів. Таким чином, ефективне управління маркетингом в кризових умовах є запорукою успіху готельного бізнесу. Крім того, готельні підприємства повинні інвестувати в партнерства з місцевими підприємствами та турагентствами. Це дозволить створювати спільні пакети послуг, що включають проживання, харчування та екскурсії, що приверне туристів, навіть у кризові часи. Такі дії не лише підвищують видимість, але й сприяють розвитку локальної економіки. Безумовно, важливою стратегією є ведення активної комунікації з клієнтами. Інформування про нові заходи безпеки, акції та спеціальні пропозиції допоможе зміцнити довіру до бренду. Регулярні оновлення через електронні листи та соціальні мережі можуть забезпечити стійкий контакт з цільовою аудиторією. Нарешті, аналітика та оцінка результатів маркетингових кампаній допоможуть визначити, які стратегії працюють, а які потребують корекції. Використання даних для прийняття рішень стане основою для довгострокового розвитку і адаптації до змінюваних умов ринку.

### Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В. Маркетинг: підруч. 2-ге вид. перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2004. 645 с.
2. Бородкіна Н. О. Маркетинг: навч. посіб. К.: Кондор, 2007. 362 с.
3. Ваджінський Ф. А., Ноджак Л. С., Колодійчук А. В. Оцінка ефективності управління системою збуту ма-

шинобудівних підприємств. Економіка промисловості. 2010. № 1. С. 119–122.

4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2020. 161 с.

5. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник [для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.]. 6-е вид., допов. К.: Лібра, 2008. 720 с.

6. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.

7. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2021. 189 с.

8. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Мних О. Б., Сорока О. А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», ІнтелекТзахід, 2004. 288 с.

9. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 387 с.

10. Примак Т. О. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. К.: Атіка, Ельга-Н, 2009. 328 с.

11. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.

12. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (10). С. 222–227.

13. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження: практичний аспект: підручник. К.: Вид. дім «Вільямс», 1999. 263 с.

#### References:

1. Balabanova, L. V. (2004). *Marketynh* [Marketing]: Textbook. [2nd ed. rev. and ext.]. Kyiv: Knowledge Press. [in Ukrainian].

2. Borodkina, N. O. (2007). *Marketynh* [Marketing]: Tutorial. Kyiv: Condor. [in Ukrainian].

3. Vazhynskyy, F. A., Nodzhak, L. S., & Kolodiychuk, A. V. (2010). Otsinka efektyvnosti upravlinnya systemoyu zbutu mashynobudivnykh pidpryyemstv [Assessment of the efficiency of management of the sales system of machine-building enterprises]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, 1, 119–122. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). *Mizhnarodni finansy i finansovyy*

*menedzhment v zadachakh ta prykladakh* [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Harkavenko, S. S. (2002). *Marketynh* [Marketing]: Textbook. Kyiv: Libra. [in Ukrainian].

6. Kolodiychuk, A. V. (2015). *Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii* [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

7. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). *Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi* [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

8. Krykavskyy Ye. V., Kosar N. S., Mnykh O. B., & Soroka O. A. (2004). *Marketynhovi doslidzhennya* [Marketing research]: Teaching. manual Lviv: Lviv Polytechnic National University, Intelektzahid. [in Ukrainian].

9. Poltorak, V. A. (2003). *Marketynhovi doslidzhennya* [Marketing research]: Tutorial. Kyiv: Center for Educational Literature. [in Ukrainian].

10. Prymak, T. O. (2009). *Marketynhova polityka komunikatsiy* [Marketing policy of communications]: Tutorial. Kyiv: Atika, Elga-N. [in Ukrainian].

11. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretychni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In *Naukovy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

12. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnisty mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Management of competitiveness of machine-building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In *Naukovy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (10) (pp. 222–227). [in Ukrainian].

13. Starostina, A. O. (1999). *Marketynhovi doslidzhennya: praktychnyy aspekt* [Marketing research: practical aspect]: Textbook. Kyiv: Williams Publishing. [in Ukrainian].

#### Дані про авторів

**Гаврилко Петро Петрович,**

к. е. н., професор, директор Ужгородського торговельно-економічного інституту

Державного торговельно-економічного університету  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Сімех Корнелія Юріївна,**

старший викладач Ужгородського торговельно-економічного інституту

Державного торговельно-економічного університету  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Яртим Артем Васильович,**

магістрант кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Data about the authors**

**Petro Havrylo,**

Ph.D. of Economics, Professor, Director of the Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Cornelia Simekh,**

Senior Lecturer of the Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Artem Yartym,**

Master's student of the Department of Management, Entrepreneurship and Trade of the Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

UDC 336.64:658

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109273>

RUSINA Yu. O.

## Financial planning as a basis for management of the company's financial activities

**The subject of the research** is the relationship between financial planning and financial activities of an enterprise through elements, principles, tools and decision-making mechanisms in the field of finance and their impact on the management of financial activities of an enterprise.

**The aim of the research** is to define financial planning as the basis for managing the financial activities of an enterprise through the study of its main elements, principles and tools.

**Research methods.** The following general scientific methods were used in writing the article: analysis and synthesis, which allowed to consider financial planning as a system, identify structural elements and interrelationships; induction and deduction, which helped to summarize individual facts and formulate general laws of financial planning; abstraction and generalization, which contributed to the formation of the theoretical foundations of financial planning and the identification of key principles and tools for its use in the management of financial activities of an enterprise; classification and systematisation of financial planning.

**Results of the investigation.** It has been determined that financial planning is a key element of managing the financial activities of an enterprise, as it ensures efficient allocation of resources, forecasting of income and expenses, and minimisation of financial risks. It is determined that the process of financial planning includes the development of short-term and long-term financial plans, which allows the enterprise to adapt to changes in the external environment, ensure financial stability and increase profitability. It is determined that one of the main functions of financial planning is to identify sources of financing and optimise their use to achieve the strategic and tactical goals of the enterprise, which involves analysing financial flows, assessing the investment attractiveness of projects and managing working capital. It is proved that effective financial planning allows an enterprise to reduce costs, optimise the tax burden and increase competitiveness in the market. It has been established that an important aspect of financial planning is the forecasting of possible financial risks and the development of mechanisms to minimise them, which may include diversification of funding sources, risk insurance, and the use of modern methods of financial analysis and control.

**Scope of the results.** Enterprise finance, financial planning, budgeting, investment, financial activity of the enterprise.

**Conclusions.** The study has determined that financial planning is a prerequisite for effective enterprise management, as it allows controlling financial resources and contributing to the achievement of strategic

goals, increasing profitability, and ensuring financial stability of the enterprise. It has been determined that the use of modern financial planning tools contributes to improving the efficiency of enterprise, its adaptability to market changes and long-term sustainability in a competitive environment. A synergistic combination of elements, principles and planning tools is proposed that will allow the enterprise to adapt to changes in the market environment, optimise financial flows and increase competitiveness.

**Keywords:** financial planning, management, finance, enterprises, financial activity, budgeting, elements, principles, tools, efficiency.

РУСІНА Ю. О.

## Фінансове планування як основа управління фінансовою діяльністю підприємства

**Предметом дослідження** є взаємозв'язок фінансового планування з фінансовою діяльністю підприємства через елементи, принципи, інструменти та механізми прийняття рішень у сфері фінансів та їх вплив на управління фінансовою діяльністю підприємства.

**Метою дослідження** є визначення фінансового планування як основи управління фінансовою діяльністю підприємства через дослідження основних його елементів, принципів та інструментів.

**Методи дослідження.** При написанні статті було використано такі загальнонаукові методи: аналіз і синтез, які дозволили розглянути фінансове планування як систему, виявити структурні елементи та взаємозв'язки; індукція і дедукція, що допомогло узагальнити окремі факти та сформулювати загальні закономірності фінансового планування; абстрагування і узагальнення, які сприяли формуванню теоретичних основ фінансового планування та визначенню ключових принципів та інструментів його використання в управлінні фінансовою діяльністю підприємством; класифікація і систематизація, що дозволило впорядкувати елементи, принципи та інструменти фінансового планування, таблично-графічний та ін.

**Результати роботи.** Визначено, що фінансове планування є ключовим елементом управління фінансовою діяльністю підприємства, оскільки забезпечує ефективний розподіл ресурсів, прогнозування доходів і витрат, а також мінімізацію фінансових ризиків. Встановлено, що процес фінансового планування включає розробку короткострокових і довгострокових фінансових планів, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечувати фінансову стійкість та підвищувати рентабельність. Визначено, що однією з основних функцій фінансового планування є визначення джерел фінансування та оптимізація їх використання для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, що передбачає аналіз фінансових потоків, оцінку інвестиційної привабливості проектів та управління оборотним капіталом. Доведено, що ефективне фінансове планування дозволяє підприємству знижувати витрати, оптимізувати податкове навантаження та підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Встановлено, що важливим аспектом фінансового планування є прогнозування можливих фінансових ризиків і розробка механізмів їхньої мінімізації, що може включати диверсифікацію джерел фінансування, страхування ризиків, застосування сучасних методів фінансового аналізу та контролю.

**Галузь застосування результатів.** Фінанси підприємств, фінансове планування, бюджетування, інвестування, фінансова діяльність підприємства.

**Висновки.** В результаті дослідження визначено, що фінансове планування є необхідною умовою ефективного управління підприємством, оскільки дозволяє контролювати фінансові ресурси та сприяти досягненню стратегічних цілей, підвищенню прибутковості, забезпеченню фінансової стабільності підприємства. Встановлено, що використання сучасних інструментів фінансового планування сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, його адаптивності до змін ринку та довгостроковій стійкості в конкурентному середовищі. Запропоновано синергічне поєднання елементів, принципів та інструментів планування, що нададуть змогу підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі, оптимізувати фінансові потоки та підвищити конкурентоспроможність.

**Ключові слова:** фінансове планування, управління, фінанси, підприємства, фінансова діяльність, бюджетування, елементи, принципи, інструменти, ефективність.

**Formulation of the problem.** In an unstable economic environment, high competition and rapid changes in the state's financial policy, the issue of effective management of financial activities of enterprises is of particular relevance. The basis of such management is financial planning, which ensures the rational allocation of resources, control over financial flows and minimisation of risks. Despite the obvious importance of financial planning, in practice many companies face problems with its implementation and effective use. The main problems include: low level of financial forecasting; insufficient attention to strategic planning; inefficient financial management structure; influence of external factors; limited access to financial resources. Thus, the need to improve financial planning as a key tool for managing the financial activities of enterprises is an urgent scientific and practical problem, the solution of which will help to increase the financial stability of enterprises, optimise their costs and achieve strategic goals.

**Analysis of research and publications on the problem.** Financial planning is an important tool for managing the company's finances, which allows ensuring its financial stability, increasing the efficiency of resource use and minimising financial risks. In scientific publications and studies, this problem is considered from different points of view, which indicates its relevance and multidimensionality. V. Bratiuk and S. Nesterova in their work [3] defined the processes of planning and financial control, where they analysed the planning factors, the focus of planning types, categories of financial control, ratings of the scale of impact and risk probabilities. T. Hrynchuk, A. Tsikhanovska, and D. Chychkaliuk [6], found that financial planning plays a key role in the system of planning the activities of an enterprise, ensuring the economic feasibility and effectiveness of the measures developed to achieve its strategic goals and objectives. The authors substantiate the methods used in the process of financial planning, namely: calculation and analytical, regulatory, balance sheet, optimisation of planning decisions, economic and mathematical modelling, network, and software and targeted. The authors proposed a generalised methodology of financial planning, which is relevant in the changing conditions of the market economy of our country. K. Blyzniuk in his work [2] summarised the aspects of budgeting at enterprises and analysed the

information on the practical aspect of implementing the budgeting method in the activities of enterprises, identified the factors that affect the results of such a management decision.

O. Shulha [21] revealed the role and importance of financial planning of enterprise activity in ensuring its financial stability. The author noted that financial planning significantly reduces the uncertainty of the market environment and its negative consequences for the business entity, and highlighted areas for improving the organisation of financial planning of the enterprise (budgeting as an instrument of operational controlling; financial controlling; strategic planning at the enterprise; risk minimisation; reduction of accounts receivable). L. Dokiienko [6] studied the current global trends in financial planning and analysis at an enterprise, identified the differences between domestic and international practice of building a financial planning process at an enterprise and proposed stages and principles of building an effective process of financial planning and analysis at an enterprise, taking into account the best international practices.

B. Zasadnyi and A. Tkachenko [10] identified the factors influencing the budgeting system as a leading link in the financial planning of enterprise business processes. They considered the issues of the planning system and the basic principles of the enterprise, analysed the criteria for assessing the financial condition of the enterprise, its sustainability and competitiveness. The authors analysed the options for increasing the efficiency of the budgeting system in the financial planning of business processes of an enterprise, identified ways to improve and prospects for the future development of the budgeting process at an enterprise. Another group of authors, N. Vyhovska, A. Polchanov, V. Dovhaliuk and O. Polchanov [5], studied the financial planning of IT enterprises, where they concluded that business planning reflects its ability to manage available resources, taking into account opportunities and risks, with a miscalculation of various scenarios. A. Nechyporenko and S. Stabias [15] paid attention to the study and generalisation of theoretical aspects of financial planning and forecasting in the enterprise management system, considered the main approaches to the interpretation of the essence of the concept of 'financial planning', and identified the elements of financial planning in an enterprise. The authors reveal the role

of financial planning and forecasting in the enterprise management system. O. Kalchenko, O. Shyshkina, and V. Danylovykh [11] analysed the impact of digitalisation on the system of financial planning and budgeting of modern enterprises, identifying the main reasons for the lack of high-quality financial planning in domestic business entities. The authors identified the advantages and disadvantages of digitalisation processes in the financial and economic activities of enterprises, the tasks and possibilities of automating financial planning and budgeting processes, analysed the essence, main characteristics and features of domestic and foreign software products used by business entities in budgeting and financial planning.

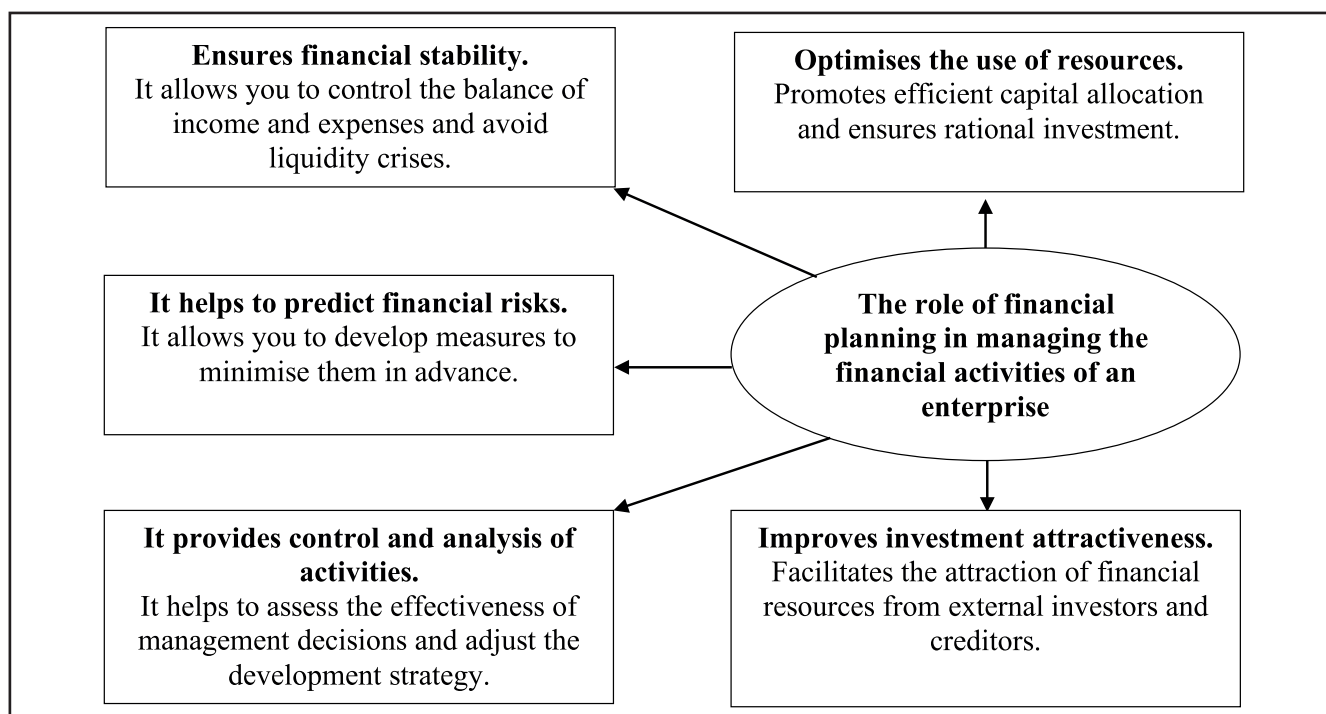
D. Dema, L. Sus and Yu. Sus [7] proposed a mechanism for organising financial planning at enterprises, where, based on the stages of financial planning, three main subsystems of activity planning (strategic, current and operational planning of financial activity) are characterised. M. Maksimova and A. Shcherbyna [14] substantiated the conceptual provisions of financial planning of enterprises, summarised the main positive effects of the implementation of financial planning. O. Andrus and N. Berezova [1] studied the financial planning of an enterprise as a tool for managing the results of an enterprise's activities in competitive market conditions, which allows to weigh the available financial resources and sources of their receipt to solve the outlined tasks, justify the distribution of funds to the budget, extra-budgetary funds, banks and other creditors, distribute and use the enterprise's profit and ensure the balance of planned expenses and income of the enterprise on the principles of self-sufficiency and self-financing.

V. Tyshchenko [19] clarified the concept of «financial planning», identified the stages of the financial planning process at the enterprise and grouped the main methods of financial planning. Y. Velykyi and O. Chvartatska in their work [4] defined the content and place of financial planning in the enterprise management system, summarised the semantic features of the definition of «financial planning», characterised the types, forms and methods of financial planning that form the theoretical basis of the planning process in the practical activities of domestic enterprises. O. Lisnichuk and M. Berezan [13] analysed the systematic relationship of planning components, its structural elements, which

ensure a high level of financial performance. The authors summarised the directions of improvement of financial planning and their factors that can have a positive impact on the activities of an industrial enterprise. Despite the in-depth study of this issue, financial planning, precisely in the context of the basis of managing the financial activities of an enterprise through a synergistic combination of elements, principles, and tools, requires further research, which became the purpose of the research.

**Presenting main material.** In modern business conditions, characterised by high dynamics of the market environment, instability of economic processes and competition, an enterprise should pay special attention to planning financial flows to ensure stability and development. Financial planning is a key tool for managing the financial activities of an enterprise, as it ensures the efficient allocation of financial resources, control over income and expenses, and the formation of a financial strategy to achieve long-term goals [1–5]. Financial planning allows forecasting future financial performance, assessing risks, developing measures to minimise them, and ensuring the optimal capital structure of the enterprise, which covers the strategic, tactical and operational levels, allowing the enterprise to align its long-term interests with current financial capabilities. Effective financial planning helps to increase profitability, ensure solvency, optimise costs and enhance the company's investment attractiveness. Thus, financial planning is an integral part of the overall enterprise management system and determines its competitiveness in the market [6–9]. Financial planning is the process of developing and substantiating the goals, directions and methods of using the company's financial resources to achieve its strategic and tactical objectives, which involves estimating future income and expenses, analysing financial flows, identifying sources of funding and optimising the allocation of resources [4–11].

The main goal of financial planning is to ensure the financial stability of the enterprise, its solvency, profitability and efficient use of capital. Financial planning plays an important role in the functioning of an enterprise (Fig. 1) [3–8]. The main elements of financial planning include several key stages. The first of them is the analysis of the financial condition of the enterprise, which involves the study of the structure of assets and liabilities, assessment of financial stability, liquidity and profitability, as well



**Fig. 1. The role of financial planning in managing the financial activities of an enterprise**

Source: built by the author with the use of [3–11].

as cash flow analysis [12–16]. The next stage is the formation of financial goals and strategy, which includes the definition of short-term and long-term financial goals and the development of a financial strategy for the enterprise. This is followed by the development of financial plans and budgets, which includes current financial planning, such as operating budgets and cash flow forecasts, tactical planning, which includes the income and expense budget and the capital investment budget, and strategic planning, which defines the financial strategy for 3–5 years.

An important element is revenue and expense forecasting, which involves market analysis, sales forecasts and an assessment of changes in costs. Optimisation of financial resources includes planning sources of funding, both equity and debt, as well as controlling costs and profitability. The final stage is the control and adjustment of financial plans, which includes monitoring the implementation of financial plans, identifying deviations and adjusting the strategy in accordance with changes in the external and internal environment of the enterprise [Table 1] [14–19].

**Table 1. Key elements of financial planning**

Element	Components
Analysis of the financial condition of the company	1. Study of the structure of assets and liabilities. 2. Assessment of financial stability, liquidity and profitability. 3. Analysis of cash flows.
Formation of financial goals and strategy	1. Determination of short-term and long-term financial goals. 2. Development of the financial strategy of the enterprise.
Development of financial plans and budgets	1. Current financial planning (operating budgets, cash flow forecasts). 2. Tactical planning (income and expense budget, capital investment budget). 3. Strategic planning (financial strategy for 3–5 years).
Forecasting of income and expenses	1. Market analysis and sales forecast. 2. Assessment of changes in costs.
Optimisation of financial resources	1. Planning of funding sources (own and borrowed capital). 2. Cost and profitability control.
Control and adjustment of financial plans	1. Monitoring the implementation of financial plans. 2. Identifying deviations and adjusting the strategy.

Source: compiled by the author based on [14–21].

The key principles of financial planning (Table 2) include the principle of target orientation, which means that financial planning should be focused on achieving both strategic and tactical goals of the enterprise [11–17]. The principle of target orientation includes profit growth, market expansion, cost optimisation, increased investment attractiveness, etc. The principle of comprehensiveness is also important, as it stipulates that financial planning should cover all aspects of the company's financial activities. This applies not only to income and expenses, but also to investments, lending, tax liabilities, cash flow management and other financial indicators that affect the overall state of the company. Another important principle is the principle of continuity, which means that financial planning should be carried out on an ongoing basis, enabling the company to quickly adapt to changes in the market environment, anticipate possible financial risks and effectively manage financial flows. At the same time, the principle of flexibility is in place, which allows for prompt adjustment of financial plans in response to changes in the internal and external environment. For example, changes in tax legislation, exchange rates, raw material prices, or product demand may require immediate adjustments to the financial strategy [16–21].

For the efficient allocation of financial resources, the optimality principle is applied, according to which financial resources should be allocated in such a way as to ensure maximum efficiency of capital use. This implies optimising costs, increas-

ing profitability and achieving financial stability of the enterprise. The principle of validity is also important, which means that financial planning should be based on real data, forecasts, financial calculations, risk analysis and the use of modern methods. Without accurate analysis and sound financial calculations, effective planning is impossible. The last but not least is the principle of balancing risks and returns. Any financial decision should take into account possible risks and their impact on the financial position of the company. The pursuit of high profitability is always accompanied by certain risks, so the task of financial management is to find a balance between possible risks and expected returns to ensure financial stability and development of the enterprise [14–19]. Thus, adherence to the principles of financial planning allows an enterprise to effectively plan its financial resources, achieve strategic goals and ensure stable operation in a dynamic market environment (Table 2).

Financial planning tools are important mechanisms that allow a company to effectively manage its financial resources, assess risks, optimise costs and ensure financial stability. One of the key tools is budgeting, which involves the process of preparing and controlling the company's budget, which allows to determine future financial needs, control expenses and income. The main types of budgets include the operating budget, which covers the income and expenses of the main activity, the financial budget, which contains plans for managing assets, capital and liabilities, and the cash budget,

**Table 2. Principles of financial planning in the context of managing financial activities of an enterprise**

Principles	Characteristics.
The principle of targeting	Financial planning should be focused on achieving the strategic and tactical goals of the company (profit growth, market expansion, cost optimisation, etc.).
The principle of comprehensiveness	The planning covers all financial aspects of the company's activities: income, expenses, investments, loans, tax liabilities, etc.
The principle of continuity	Financial planning should be done on an ongoing basis to ensure adaptation to changes in the market environment and financial conditions.
The principle of flexibility	The plan should be able to adapt quickly to changes in the internal and external environment, such as changes in tax legislation, exchange rates or product demand.
The principle of optimality	Financial resources should be allocated in such a way as to maximise the efficiency of capital use.
The principle of reasonableness	Planning should be based on realistic data, forecasts, financial calculations, risk analysis and the use of modern techniques.
The principle of balancing risks and returns	Financial decisions should take into account potential risks and their impact on the company's financial position.

Source: compiled by the author on the basis of [11–21].

which forecasts cash flow and allows the company to avoid cash gaps [6–14].

The next important tool is financial analysis, which includes methods for assessing the financial position of an enterprise. The main methods include liquidity analysis, which determines the company’s ability to meet short-term obligations, profitability analysis, which assesses the efficiency of asset and capital use, and solvency analysis, which helps to assess the company’s ability to meet long-term financial obligations. Financial analysis helps to identify problems in a timely manner and make informed management decisions. An important aspect of financial planning is forecasting financial indicators, which involves estimating future revenues, expenses, investments and financial risks. For this purpose, statistical methods and econometric models are used to build the most accurate forecast of the company’s financial position. Forecasting allows a company to prepare for possible changes in market conditions and effectively manage its resources. Another important tool is investment planning, which involves the evaluation and selection of investment projects. It is based on an analysis of profitability, payback periods, and risk levels, which allows the company to decide whether it is appropriate to invest in certain assets or projects. Investment planning helps to expand production capacity, introduce new technologies, and increase the company’s competitiveness [4–8].

A separate role is played by cash flow management, which ensures control over cash inflows and

outflows, allowing the company to maintain the required level of liquidity and solvency, as well as to avoid cash shortages or surpluses. Effective cash flow management allows optimising the use of financial resources, reducing risks and ensuring financial stability [11–16]. Also important is capital investment planning, which determines the needs of the enterprise in fixed assets, their renewal and sources of financing of capital investments, which allows the enterprise to maintain an adequate level of material and technical base, which contributes to increased productivity and production efficiency. Another key financial planning tool is the optimisation of the capital structure, including the choice between equity and debt, which is necessary to minimise financial risks and maximise the company’s profitability. The optimal ratio of equity and debt allows a company to maintain financial stability and ensure the required level of investment activity. The last but not least important financial planning tool is tax planning, which determines the best ways to minimise the tax burden in accordance with the current legislation. Tax planning allows an enterprise to use tax benefits efficiently and avoid unnecessary tax expenditures, which contributes to its financial efficiency [2–9]. Thus, financial planning tools (Table 3) play a key role in ensuring the stable development of an enterprise, helping it to allocate resources efficiently, reduce financial risks and achieve strategic goals.

Therefore, financial planning is a key element of managing a company’s financial activities, which helps

**Table 3. Financial planning tools in managing the financial activities of an enterprise**

<b>Tools</b>	<b>Feature.</b>
Budgeting	The process of preparing and controlling the company’s budget allows you to determine future financial needs, control expenses and income. The main types of budgets are: operating budget; financial budget; cash budget – forecasts cash flow.
Financial analysis	Methods of analysing the financial condition of an enterprise include: liquidity analysis; profitability analysis; solvency analysis.
Forecasting financial indicators	It involves estimating future income, expenses, investments and financial risks based on statistical methods and econometric models.
Investment planning	Evaluation and selection of investment projects based on the analysis of profitability, payback periods and risk level.
Cash flow management	Ensures control over cash inflows and outflows to maintain liquidity and solvency of the company.
Capital investment planning	Determines the needs for fixed assets, their renewal and sources of financing for capital investments.
Optimisation of capital structure	Includes the choice between equity and debt capital to minimise financial risks and maximise profitability.
Tax planning	Determines the best ways to minimise the tax burden in accordance with the current legislation.

Source: compiled by the author based on [4–16].

to ensure its financial stability, profitability and efficient use of resources. The synergistic combination of elements, principles and planning tools helps an enterprise to adapt to changes in the market environment, optimise financial flows and increase competitiveness.

### Conclusions

Financial planning is a key element of managing a company's financial activities, as it ensures efficient allocation of resources, forecasting of income and expenses, and minimisation of financial risks. The process of financial planning includes the development of short-term and long-term financial plans, which allows an enterprise to adapt to changes in the external environment, ensure financial stability and increase profitability. It is established that one of the main functions of financial planning is to identify sources of financing and optimise their use to achieve the strategic and tactical goals of the enterprise, which involves analysing financial flows, assessing the investment attractiveness of projects and managing working capital. It is proved that effective financial planning allows an enterprise to reduce costs, optimise the tax burden and increase competitiveness in the market. It is established that an important aspect of financial planning is the forecasting of possible financial risks and the development of mechanisms to minimise them, which may include diversification of funding sources, risk insurance, and the use of modern methods of financial analysis and control.

Therefore, because of the research, it has been determined financial planning is a prerequisite for effective enterprise management, as it allows controlling financial resources and contributing to the achievement of strategic goals, increase profitability, and ensure financial stability of the enterprise. It has been determined that the use of modern financial planning and management tools contributes to improving the efficiency of enterprise, its adaptability to market changes and long-term sustainability in a competitive environment. A synergistic combination of elements, principles and planning tools is proposed, which will allow the enterprise to adapt to changes in the market environment, optimise financial flows and increase competitiveness.

### References:

1. Andrus, O. I., Berezova, N. V. (2014). Analiz tsilei, zavadan, pryntsyypiv ta metodiv finansovoho planuvan-

nia yak instrumentu upravlinnia rezultatamy diialnos-ti pidpryiemstva [Analysis of goals, objectives, principles and methods of financial planning as a tool for managing the results of enterprise activity]. *Efektivna ekonomika = Ekonomika efektyvist*, 4, URL: [nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_4\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_4_72) [in Ukrainian].

2. Blyzniuk, K. O. (2023). Biudzhetuвання zovnishnoekonomichnykh vytrat yak skladova finansovoho planuvannya na pidpryiemstvi [Budgeting of foreign economic costs as a component of financial planning at the enterprise]. *Efektivna ekonomika = Effective Economy*, 8, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_39) [in Ukrainian].

3. Bratiuk, V. P., Nesterova, S. V. (2024). Rol planuvannya ta finansovyi kontrol v zabezpechenni diialnosti pidpryiemstva [The role of planning and financial control in ensuring the activities of the enterprise]. *Efektivna ekonomika = Effective Economics*, 4, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_4\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_39) [in Ukrainian].

4. Velykyi, Yu. M., Chvartatska, O. V. (2018). Teoretychni osnovy finansovoho planuvannya ta prohozuvannya na pidpryiemstvi [Theoretical foundations of financial planning and forecasting at the enterprise]. *Efektivna ekonomika = Effective Economics*, 11, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_11\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_3) [in Ukrainian].

5. Vyhovska, N. H., Polchanov, Yu., Dovhaliuk, V. V., Polchanov, O. Yu. (2022). Finansove planuvannya diialnosti pidpryiemstv sfery IT [Financial planning of the activities of IT enterprises]. *Efektivna ekonomika = Effective Economics*, 12, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_12\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_9) [in Ukrainian].

6. Hrynychuk, T. P., Tsikhanovska, A. M., Chychkaliuk, D. O. (2021). Udoskonalennia metodyk finansovoho planuvannya v systemi finansovoi bezpeky pidpryiemstva [Improving financial planning methods in the system of financial security of the enterprise]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk = Priazovsky Economic Bulletin*, 1, P. 73–77 [in Ukrainian].

7. Dema, D. I., Sus, L. V., Sus, Yu. Yu. (2021). Formuvannya mekhanizmu finansovoho planuvannya na pidpryiemstvi v umovakh nevyznachenosti ta nestabilnosti zovnishnoho seredovysshcha [Formation of the mechanism of financial planning at the enterprise in conditions of uncertainty and instability of the external environment]. *Biznes Inform = Business Inform*, 9, P. 207–215 [in Ukrainian].

8. Dokiienko, L. M. (2021). Finansove planuvannya ta analiz na pidpryiemstvi: suchasni hlobalni trendy ta perspektyvy rozvytku [Financial planning and analysis at the enterprise: modern global trends and prospects for development]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii = Entrepreneurship and Innovation*, 16, P. 51–58 [in Ukrainian].

9. Yepifanova, I. Yu., Bezruchenko, I. V., Palamarchuk, N. O. (2016). Finansove planuvannya diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv za pokaznykamy rentabelnosti [Financial planning of domestic enterprises by profitability indicators]. *Ekonomichnyi analiz = Economic analysis*, 23, 2, P. 45–50 [in Ukrainian].

10. Zasadnyi, B. A., Tkachenko, A. V. (2021). Systema biudzhetuвання yak providna lanka finansovoho planuvannya biznes–protsesiv pidpriemstva [Budgeting system as a leading link in financial planning of business processes of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seria : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo = Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, 35, P. 33–37 [in Ukrainian].

11. Kalchenko, O., Shyshkina, O., Danylovykh, V. (2022). Problemy udoskonalennia protsesiv avtomatyzatsii finansovoho planuvannya na pidpriemstvakh [Problems of improving the processes of automation of financial planning at enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia = Problems and prospects of economy and management*, 1, P. 88–95 [in Ukrainian].

12. Lapina, I., Yanchev, A. (2016). Sutnist, problemy ta perspektyvy finansovoho planuvannya pidpriemstv v suchasnykh umovakh [The essence, problems and prospects of financial planning of enterprises in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu = Scientific Bulletin Odesa National Economic University*, 10, P. 73–86 [in Ukrainian].

13. Lisnichuk, O. A., Berezan, M. V. (2020). Osnovni skladovi potochnoho finansovoho planuvannya na pidpriemstvi [The main components of current financial planning at the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy = Collection of scientific works of the University of the State Fiscal Service of Ukraine*, 1–2, P. 208–221 [in Ukrainian].

14. Maksimova, M. V., Shcherbyna, A. I. (2019). Kontseptualni polozhennia finansovoho planuvannya na pidpriemstvi [Conceptual provisions of financial planning at the enterprise]. *Efektivna ekonomika = Effective Economy*, 7, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_7\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_29) [in Ukrainian].

15. Nechyporenko, A. V., Stabias, S. M. (2022). Finansove planuvannya ta prohnozuvannya v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Financial planning and forecasting in the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika = Effective Economics*, 10, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_10\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_19) [in Ukrainian].

16. Proskurovych, O. V., Horbatiuk, K. V., Valkov, O. B., Valkova, O. O. (2019). Modeliuvannya systemy finansovoho

planuvannya pidpriemstva [Modelling the system of financial planning of an enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky = Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 6(1), P. 146–150 [in Ukrainian].

17. Rubakha, M., Halaiko, A. (2016). Teoretychni aspekty doslidzhennia finansovoho planuvannya na pidpriemstvi [Theoretical aspects of the study of financial planning at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu = Scientific Bulletin Odesa National Economic University*, 5, P. 143–156 [in Ukrainian].

18. Smochko, V. Yu. (2020). Udoskonalennia orhanizatsiino–upravlinskykh aspektiv finansovoho planuvannya na pidpriemstvi [Improving the organisational and managerial aspects of financial planning at the enterprise]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, 2, P. 117–122 [in Ukrainian].

19. Tyshchenko, V. V. (2017). Vprovadzhennia finansovoho planuvannya na pidpriemstvi [Implementation of financial planning at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seria : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo = Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, 6(2), P. 125–129 [in Ukrainian].

20. Titenko, Z. M., Shnaider, A. V. (2021). Rol finansovoho planuvannya ta prohnozuvannya u zabezpechenni finansovoi stikosti pidpriemstva [The role of financial planning and forecasting in ensuring the financial stability of the enterprise]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, 9, P. 113–119 [in Ukrainian].

21. Shulha, O. A. (2023). Napriamy udoskonalennia orhanizatsii finansovoho planuvannya diialnosti pidpriemstva [Directions for improving the organisation of financial planning of enterprise activities]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii = Entrepreneurship and Innovation*, 26, P. 58–62 [in Ukrainian].

#### Data about the author

**Yuliia Rusina,**

Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting, Kyiv National University of Technologies and Design, Ph.D. in Economics, Associate Professor  
e-mail: [rusinaulia80@gmail.com](mailto:rulinaulia80@gmail.com)

#### Дані про автора

**Русіна Юлія Олександрівна,**

доцент кафедри фінансів та бізнес–консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну, к.е.н., доцент  
e-mail: [rusinaulia80@gmail.com](mailto:rulinaulia80@gmail.com)

## Стратегія сталого розвитку будівельного бізнесу

**Предметом дослідження** є теоретико–методологічні аспекти формування стратегії сталого розвитку будівельного бізнесу.

**Метою дослідження** є окреслення економічної сутності формування стратегії сталого розвитку будівельного бізнесу в умовах сучасного господарювання.

**Методи дослідження.** У дослідженні застосовано сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, логічний, індукції, дедукції, метод порівнянь та наочного зображення, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження.

**Результати роботи.** У статті обґрунтовано необхідність формування стратегії сталого розвитку будівельного бізнесу в умовах трансформації вітчизняної економіки, визначено економічну суть поняття «будівельний бізнес» та «сталий розвиток».

**Галузь застосування результатів.** Сфера розвитку бізнес структур та в системі вищої освіти в мінливих умовах сьогодення.

**Висновки.** Основні підсумки дослідження та його методологічні результати можна звести до формулювання: на основі проведеного дослідження теоретико–методологічних аспектів формування стратегії сталого розвитку будівельного бізнесу доведено, що з метою забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання в галузі будівництва в умовах трансформації вітчизняної економіки доцільне ESG–стратегування, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компаній.

**Ключові слова:** стратегія, сталий розвиток, підприємство, компанія, будівельний бізнес.

КОТАРІ. В.

## Strategy of sustainable development of the construction business

**The subject of the study** is the theoretical and methodological aspects of the formation of a strategy for the sustainable development of the construction business.

**The purpose of the study** is to outline the economic essence of the formation of a strategy for the sustainable development of the construction business in the conditions of modern management.

**Research methods.** The research used a set of scientific methods and approaches, including systematic, logical, induction, deduction, the method of comparisons and visual representation, which made it possible to ensure the conceptual unity of the research.

**Work results.** The article substantiates the necessity of forming a strategy for the sustainable development of the construction business in the conditions of the transformation of the domestic economy, defines the economic essence of the concepts «construction business» and «sustainable development».

**Field of application of results.** The sphere of development of business structures and in the system of higher education in the changing conditions of today.

**Conclusions.** The main results of the research and its methodological results can be summarized as follows: based on the conducted study of the theoretical and methodological aspects of the formation of a strategy for the sustainable development of the construction business, it was proved that in order to ensure the sustainable development of economic entities in the field of construction in the conditions of the transformation of the domestic economy, ESG–strategy is appropriate, covering environmental, social and management aspects of the companies' activities.

**Keywords:** strategy, sustainable development, enterprise, company, construction business.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасних економічних викликів і зростаючої конкурентної боротьби особливої значущості набуває питан-

ня сталого розвитку будівельної сфери. Ця галузь є важливим чинником формування валового внутрішнього продукту країни та забезпечення соці-

ально-економічного прогресу. Водночас, швидкі зміни ринкового середовища, технологічні прориви та посилення екологічних стандартів змушують будівельні компанії шукати нові підходи до стратегічного розвитку та підвищення своєї ефективності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Різні аспекти стратегічного управління будівельними підприємствами стали предметом досліджень численних науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних. Зокрема, проблеми стратегічного планування розвитку галузі вивчали В.М. Андрієнко, А.В. Череп, І.В. Поповиченко. Питання конкурентоспроможності підприємств розглядали у своїх працях О.М. Тищенко, В.І. Торкатюк, Л.С. Шевченко. Окрему увагу екологічним аспектам сталого розвитку будівництва приділили К.А. Мамонов, О.В. Димченко, В.І. Аніщенко. Незважаючи на значний внесок цих досліджень, питання формування комплексної стратегії сталого розвитку будівельного бізнесу, яка враховуватиме сучасні виклики, потребує подальшого вивчення. Особливо важливим є збалансування економічних, соціальних та екологічних аспектів у розвитку будівельних підприємств.

Основною **метою статті** є наукове обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії сталого розвитку будівельного бізнесу в умовах сучасного господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сьогоденнішніх реалій і сучасних економічних змін, в умовах трансформації вітчизняної економіки, зростання екологічних загроз питання сталого розвитку набуває критичного значення для будівельного бізнесу. Ця сфера відіграє важливу роль у національній економіці, сприяючи створенню основних фондів, працевлаштуванню та розвитку суміжних секторів. Водночас будівництво має значний вплив на довкілля та є ресурсомісткою діяльністю, що робить необхідним запровадження принципів сталого розвитку в управлінні будівельними підприємствами [1].

В процесі дослідження теоретичних основ з'ясовано питання що в економічному значенні являє собою будівельний бізнес. Будівельний бізнес є складною та багатогранною сферою діяльності, яка охоплює різноманітні процеси, починаючи від виробництва та продажу об'єктів будівництва і закінчуючи наданням спеціалізованих будівельних послуг. Основною метою цієї діяльності є отримання прибутку шляхом ефективно-

го управління ресурсами, застосування сучасних технологій та забезпечення високої якості будівництва. Учасники будівельного ринку можуть мати різні форми власності та організаційної структури: від малих підприємств і приватних забудовників до великих корпорацій, які реалізують масштабні інфраструктурні проекти. Важливо зазначити, що будівельний бізнес є невід'ємною частиною економіки, оскільки сприяє створенню нових робочих місць, розвитку суміжних галузей та впровадженню інноваційних рішень.

Однією з ключових концепцій, що визначає майбутнє будівельної галузі, є сталий розвиток. Перш за все окреслимо поняття сталого розвитку. Він передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів ведення бізнесу з метою досягнення довгострокової стійкості. У контексті сучасної економічної науки сталий розвиток будівельного бізнесу можна трактувати як процес переходу підприємств на більш відповідальні моделі господарювання, які забезпечують ефективно використання ресурсів, створення цінності для зацікавлених сторін та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище.

Розвиток підприємств у будівельній сфері супроводжується якісними трансформаціями, що охоплюють оновлення виробничих потужностей, удосконалення організаційної структури, підвищення рівня сервісу та продуктивності праці. В умовах глобальних викликів та змін у світовій економіці особливого значення набувають концепції сталого розвитку, які спрямовані на досягнення балансу між економічним зростанням, соціальною відповідальністю та збереженням природних ресурсів. Таким чином, сучасний бізнес не може ігнорувати питання екологічної безпеки та ефективного використання матеріалів, що є запорукою його довгострокового успіху.

У сучасному конкурентному середовищі будівельним компаніям необхідно впроваджувати принципи сталого розвитку не лише як вимогу часу, а й як стратегічну перевагу, що забезпечує стабільний розвиток та конкурентоспроможність. Використання екологічних будівельних матеріалів, впровадження енергоефективних технологій та мінімізація відходів дозволяють підвищити ефективність роботи компаній та водночас покращити їхню репутацію. Суспільство та інвестори все більше звертають увагу на екологічні та соціальні показники підприємств, що робить

ESG—стратегію важливим елементом управління будівельним бізнесом.

Особливої актуальності у 2025 році набуває необхідність дотримання принципів ESG (Environmental, Social, Governance), що охоплюють екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компаній. Будівельні підприємства, які мають дочірні або материнські компанії в ЄС, зобов'язані готувати нефінансову звітність відповідно до вимог директиви CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Ця директива запроваджує нові стандарти прозорості та обліку ESG—практик, що значно впливає на діяльність компаній, які працюють на європейському ринку.

Головними причинами необхідності впровадження ESG—стратегії у відповідності до CSRD є наступні:

1. **Обов'язковість звітності про сталість.** З 2025 року компанії, які підпадають під дію CSRD, мають надавати детальну інформацію про свої екологічні, соціальні та управлінські практики. Вимоги до звітності спрямовані на забезпечення прозорості та порівнюваності інформації, що допомагає інвесторам і регуляторам приймати обґрунтовані рішення щодо співпраці з компанією.

2. **Посилений контроль з боку інвесторів і регуляторів.** Впровадження CSRD зобов'язує будівельні компанії більш відповідально ставитися до ESG—питань, що дозволяє інвесторам краще оцінювати стійкість бізнесу та приймати інвестиційні рішення на основі розширених даних.

3. **Мінімізація ризиків та підвищення адаптивності.** ESG—орієнтовані будівельні компанії мають значно вищий рівень стійкості перед зовнішніми викликами, такими як зміни в регуляторному середовищі, екологічні кризи та соціальні збурення. Дотримання вимог CSRD сприяє формуванню ефективних ризик—менеджмент стратегій та підвищує рівень довгострокової стабільності компаній.

4. **Репутаційні вигоди та залучення клієнтів.** В умовах підвищеної уваги до екологічних і соціальних аспектів бізнесу компанії, що активно інтегрують принципи сталого розвитку у свою діяльність, отримують конкурентні переваги. Високі ESG—рейтинги сприяють зміцненню довіри з боку споживачів і партнерів, що позитивно впливає на позиції компанії на ринку.

Отже, сучасний будівельний бізнес знаходиться на етапі значної трансформації, що зумовлена вимогами сталого розвитку та необхідністю від-

повідати міжнародним стандартам ESG. Впровадження стійких практик, використання екологічних матеріалів, енергоефективних технологій та прозорість у веденні діяльності не лише сприяють довгостроковому розвитку компаній, а й створюють нові можливості для залучення інвестицій та зміцнення позицій на ринку. Будівельні підприємства, які адаптуються до нових реалій та активно застосовують принципи сталого розвитку, матимуть значні переваги у майбутньому та сприятимуть формуванню більш відповідальної та стабільної економіки.

Концепція сталого розвитку будівельного бізнесу ґрунтується на гармонійному поєднанні економічних, соціальних та екологічних аспектів. Економічний компонент включає забезпечення прибутковості, зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в будівництві та раціональне використання ресурсів. Соціальна складова спрямована на створення безпечних умов праці, розвиток персоналу та трудового потенціалу, гарантування соціального захисту працюючим. Екологічний аспект передбачає зменшення негативного впливу будівельного бізнесу на довкілля, запровадження енергоефективних технологій і використання екологічно безпечних матеріалів.

Розробка стратегії сталого розвитку будівельного бізнесу повинна ґрунтуватися на системному підході, що враховує особливості галузі та специфіку конкретної компанії. Важливим етапом є стратегічний аналіз, який охоплює оцінку внутрішнього потенціалу підприємства та аналіз зовнішніх факторів.

Будівельний сектор України демонструє позитивну динаміку, попри існування низки проблем. Останніми роками спостерігається зростання обсягів будівництва, збільшення інвестицій та впровадження інноваційних технологій. Водночас чинниками, що гальмують сталий розвиток будівельного бізнесу, є економічна нестабільність, обмежені фінансові ресурси, застаріла матеріально—технічна база та високі відсоткові ставки за кредитами [2].

Дослідження свідчать, що екологічні аспекти діяльності будівельних підприємств та компаній залишаються недостатньо опрацьованими. Це проявляється у високому рівні енерговитрат, значній кількості будівельних відходів і використанні шкідливих матеріалів. Соціальна складова також потребує вдосконалення, зокрема в ас-



**ESG-стратегування в будівельному бізнесі\***

\*Побудовано автором

пектах покращення умов праці та соціального забезпечення персоналу.

Створення ефективної стратегії сталого розвитку повинно базуватися на чітко визначених методологічних засадах. Процес її розробки включає визначення місії та стратегічних цілей, проведення аналізу, формування альтернативних варіантів розвитку, вибір оптимального шляху та розробку механізму реалізації.

При формуванні стратегічних цілей важливо забезпечити їх збалансованість між економічними, соціальними та екологічними аспектами. Економічні цілі можуть включати досягнення певного рівня прибутковості, збільшення ринкової частки будівельної компанії та підвищення ефективності використання ресурсів. Соціальні аспекти орієнтовані на розвиток кадрового потенціалу, покращення умов праці та зміцнення корпоративної культури. Екологічні пріоритети передбачають скорочення викидів шкідливих речовин, впровадження енергозберігаючих рішень і повторне використання матеріалів.

Стратегічний аналіз повинен включати дослідження як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу на будівельне підприємство. Внутрішній аналіз охоплює оцінку виробничих, фінансових, кадрових і технологічних можливостей компанії. При аналізі зовнішнього середовища важливо враховувати стан ринку, рівень конкуренції та чинники державного регулювання галузі [3].

У сучасних умовах розвитку будівельного бізнесу особливого значення набуває технологічна модернізація виробництва. Вона є ключовим фактором сталого розвитку підприємств і передбачає оновлення основних фондів, автоматизацію виробничих процесів, а також широке впровадження

енергоєфективних технологій. Одним із пріоритетних напрямів модернізації є використання технологій «зеленого будівництва», які сприяють мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та підвищенню екологічної безпеки об'єктів [4].

Значний вплив на конкурентоспроможність будівельних підприємств має підвищення якості продукції. Досягнення високих стандартів у будівництві можливе завдяки впровадженню сучасних систем управління якістю, застосуванню високоякісних будівельних матеріалів, а також посиленому контролю на всіх етапах зведення об'єктів. Додатковим інструментом забезпечення високої якості є сертифікація продукції за міжнародними стандартами, що дозволяє підвищити довіру споживачів і партнерів.

Одним із ключових факторів успішного розвитку будівельного бізнесу є безперервний розвиток персоналу. Це включає систематичне підвищення кваліфікації працівників, розробку ефективних програм мотивації та створення сприятливих умов для професійного зростання. Особливу увагу необхідно приділяти формуванню екологічної свідомості персоналу, що сприятиме ефективному впровадженню принципів сталого розвитку в діяльність підприємства.

Інноваційний розвиток будівельного бізнесу охоплює застосування новітніх технологій, використання прогресивних матеріалів та вдосконалення методів організації виробничих процесів. Важливим аспектом є впровадження інформаційних технологій, таких як BIM-технології, що дозволяють значно оптимізувати проектування, будівництво та експлуатацію об'єктів. Цифровізація процесів сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами та зменшенню витрат.

Для ефективної реалізації стратегії стало-го розвитку будівельних підприємств необхідно створити відповідний організаційно-економічний механізм. Він включає організаційне, фінансове, інформаційне та методичне забезпечення. Організаційне забезпечення передбачає формування відповідної управлінської структури, чіткий розподіл обов'язків і відповідальності, а також розробку ефективної системи внутрішніх комунікацій. Важливим кроком є створення спеціалізованих підрозділів або призначення відповідальних осіб за окремі напрями сталого розвитку.

Фінансове забезпечення включає планування бюджету реалізації стратегії, визначення джерел фінансування та механізмів залучення інвестицій. Зокрема, особлива увага має бути приділена пошуку джерел фінансування екологічних ініціатив, включаючи отримання «зелених» кредитів і грантів [5].

Інформаційне забезпечення полягає у створенні системи збору, аналізу та моніторингу даних щодо впровадження стратегії сталого розвитку. Важливим аспектом є підготовка звітності та забезпечення відкритого доступу до інформації про екологічні, економічні та соціальні показники діяльності підприємства. Прозорість у веденні бізнесу сприяє зміцненню довіри серед зацікавлених сторін та підвищенню репутації будівельної компанії на ринку.

Методичне забезпечення включає розробку ефективних методик оцінки результативності впровадження стратегії, формування системи ключових показників сталого розвитку та розробку нормативно-методичних документів, які регламентують діяльність будівельного бізнесу у цьому напрямі.

Процес реалізації стратегії сталого розвитку супроводжується різноманітними ризиками, які необхідно ідентифікувати, оцінювати та ефективно мінімізувати. Основними видами ризиків є фінансові, технологічні, екологічні, ринкові та політичні. Впровадження комплексної системи управління ризиками дозволяє не лише уникнути можливих негативних наслідків, а й своєчасно адаптувати стратегію будівельного підприємства до змін зовнішнього середовища. Особлива увага має бути приділена екологічним ризикам, оскільки їхня реалізація може мати суттєвий негативний вплив на репутацію будівельного підприємства.

Оцінка ефективності впровадження стратегії сталого розвитку здійснюється на основі сис-

теми збалансованих показників. До економічних показників належать рентабельність, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів. Соціальні показники охоплюють умови праці, рівень оплати праці та соціальне забезпечення персоналу. Екологічні показники включають рівень викидів забруднюючих речовин, енергоефективність та використання вторинної сировини.

Аналіз світових тенденцій свідчить про зростання ролі принципів сталого розвитку у будівельній галузі. Сучасні тенденції включають підвищені вимоги до екологічності будівництва, активне впровадження «зелених» технологій та розвиток стандартів енергоефективності. Серед перспективних напрямів розвитку будівельного бізнесу можна виділити застосування технологій «розумного» будівництва, використання відновлюваних джерел енергії, розвиток модульного будівництва, а також застосування інноваційних екологічних матеріалів.

Окрему увагу необхідно приділити розвитку циркулярної економіки у будівництві, що передбачає максимальне використання відходів та вторинної сировини. Одним із важливих напрямів забезпечення виробничої діяльності підприємства на основі ефективного використання ресурсів та мінімізації відходів, подовження матеріалів в обігу за умов циркулярної економіки є впровадження сучасних інноваційних технологій на основі формування інвестиційної стратегії розвитку виробничої діяльності [7].

Формування та реалізація стратегії сталого розвитку є ключовою умовою довгострокової конкурентоспроможності будівельних підприємств. Успішна реалізація цієї стратегії вимагає розробки ефективного організаційно-економічного механізму, координації діяльності всіх підрозділів компанії та оптимального використання ресурсів. Важливим є також постійний моніторинг ефективності реалізації стратегії та її адаптація до змін ринкового середовища [8].

### Висновки

На основі проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів формування стратегії сталого розвитку будівельного бізнесу можна зробити наступні висновки.

Сталий розвиток будівельного бізнесу в сучасних умовах господарювання передбачає збалансоване поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Комплексний підхід до формування стратегії сталого роз-

витку враховує взаємозв'язок усіх цих складових, що дозволяє досягти довгострокової конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах трансформації вітчизняної економіки.

Аналіз сучасного стану галузі свідчить про низку чинників, які перешкоджають сталому розвитку. Серед основних проблем слід відзначити економічну нестабільність, дефіцит фінансових ресурсів, застарілу матеріально-технічну базу, недостатнє впровадження інноваційних технологій, значні обсяги енергоспоживання та негативний вплив на довкілля. Ефективна стратегія сталого розвитку має передбачати мінімізацію цих ризиків і сприяти оптимальному використанню наявних ресурсів будівельних компаній.

Сталий розвиток будівельного бізнесу визначається впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До зовнішніх факторів належать економічна та політична ситуація, рівень інвестиційного клімату, розвиток фінансового ринку, державне регулювання галузі та конкуренція. Внутрішні фактори охоплюють фінансовий стан будівельного підприємства, ефективність менеджменту, рівень технологічного розвитку, інноваційний потенціал і кадрове забезпечення.

Запропонований методичний підхід до оцінювання рівня сталого розвитку базується на системі показників, що відображають економічну, соціальну та екологічну складові діяльності будівельного підприємства. Інтегральний показник сталого розвитку дозволяє здійснювати комплексний аналіз стану будівельного підприємства і визначати напрями його вдосконалення.

Концепція стратегії сталого розвитку будівельного бізнесу передбачає визначення довгострокових цілей, які спрямовані на економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність. До основних напрямів реалізації стратегії належать: модернізація виробничої бази, впровадження енергоефективних технологій, розвиток персоналу, покращення якості продукції та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Реалізація стратегії сталого розвитку вимагає створення ефективного організаційно-економічного механізму, що включає організаційне, методичне та ресурсне забезпечення, а також систему моніторингу та контролю. Особливу увагу слід приділити управлінню ризиками, які можуть впливати на стійкість розвитку будівельного бізнесу.

Практична реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності будівельних підприємств, покращенню їх конкурентоспроможності, зміцненню соціального захисту працівників і зменшенню негативного впливу на довкілля. Це сприятиме не лише сталому розвитку окремих будівельних підприємств, а й галузі в цілому.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення механізмів державної підтримки сталого розвитку будівельного бізнесу, розробку галузевих стандартів і методів оцінки ефективності реалізованих стратегій в умовах трансформації вітчизняної економіки.

### Список використаних джерел:

1. Базилюк А. В. Використання відновлюваних джерел енергії в Україні: проблеми та перспективи. Економічний журнал. 2020. Т. 34, № 2. С. 45–58.
2. Гуменюк І. М. Екологічно чисті продукти як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка і управління. 2019. Т. 27, № 1. С. 72–83.
3. Дуброва Т. В. Соціальна відповідальність бізнесу: теоретичні та практичні аспекти. Вісник економічної науки України. 2018. Т. 12, № 4. С. 98–110.
4. Калініченко О. М. Взаємодія бізнесу і місцевих громад: досвід та перспективи для України. Соціально-економічні дослідження. 2021. Т. 39, № 3. С. 115–127.
5. Ключко А. А. Цифрові технології в галузі архітектури і будівництва. Управління розвитком складних систем. 2021. №48. С. 61–68. DOI: 10.32347/2412-9933.2021.48.61-68.
6. Марченко О., Коляденко Р. Цифрова трансформація будівельного бізнесу: тенденції та перспективи. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. №4(04). С. 20–26. DOI: 10.32782/dees.4-4
7. Васильчак С.В., Жидяк О.Р., Соловій С.Б., Вівчарук О.М. Інвестиційна стратегія розвитку виробничої діяльності підприємств в умовах циркулярної економіки. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. Київ, 2024. № 11 (282). С.38–46.
8. Пономарьов В. В. Стратегії сталого розвитку підприємств: концепції та інструменти. Журнал стратегічного управління. 2017. Т. 19, № 2. С. 134–146.
9. Садовяк М. Б., Мазник Ю. І., Секретар І. В., Старецький А. О., Волос М. В. Цифровізація як фактор інтенсивного розвитку виробничого потенціалу підприємств будівельної індустрії. Академічні візії. 2024. Вип. 28. DOI: 10.5281/zenodo.10667332.

10. Хаустова В.Є., Крячко Є.М., Бондаренко Д.В. Моделювання впливу факторів цифровізації на економічний розвиток країн світу. Проблеми економіки. 2024. № 2 (60). С. 61–73. DOI: 10.32983/2222-0712-2024-2-61-73.

#### References:

1. Bazilyuk, A. V. (2020). Use of renewable energy sources in Ukraine: Problems and prospects. *Economic Journal*, 34(2), 45–58.
2. Humeniuk, I. M. (2019). Environmentally friendly products as a factor in increasing enterprise competitiveness. *Economics and Management*, 27(1), 72–83.
3. Dubrova, T. V. (2018). Corporate social responsibility: Theoretical and practical aspects. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 12(4), 98–110.
4. Kalinichenko, O. M. (2021). Interaction between business and local communities: Experience and prospects for Ukraine. *Socio-Economic Research*, 39(3), 115–127.
5. Klochko, A. A. (2021). Digital technologies in the field of architecture and construction. *Management of Complex Systems Development*, 48, 61–68. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.48.61-68>.
6. Marchenko, O., & Koliadenko, R. (2023). Digital transformation of the construction business: Trends and prospects. *Digital Economy and Economic Security*, 4(04), 20–26. <https://doi.org/10.32782/dees.4-4>.
7. Vasylychak S.V., Zhidyak O.R., Solovii S.B., Vivcharuk O.M. (2024). Investment strategy for the development of

production activities of enterprises in the conditions of the circular economy. *Formation of market relations in Ukraine: coll. of science works Kyiv*, No. 11 (282). P.38–46.

8. Ponomariov, V. V. (2017). Strategies for sustainable enterprise development: Concepts and tools. *Journal of Strategic Management*, 19(2), 134–146.

9. Sadoviyak, M. B., Maznyk, Y. I., Sekretar, I. V., Staretskyi, A. O., & Volos, M. V. (2024). Digitalization as a factor in the intensive development of the production potential of the construction industry. *Academic Visions*, 28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10667332>.

10. Khaustova, V. Ye., Kryachko, Ye. M., & Bondarenko, D. V. (2024). Modeling the impact of digitalization factors on the economic development of world countries. *Problems of Economy*, 2(60), 61–73. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-61-73>.

#### Дані про автора

**Котар Ігор Вікторович,**

аспірант, Державний університет економіки і технологій

e-mail: kotar.igor.v@gmail.com;

<https://orcid.org/0009-0001-5906-9956>

#### Data about the author

**Ihor Kotar,**

Postgraduate Student State University of Economics and Technology

e-mail: kotar.igor.v@gmail.com;

<https://orcid.org/0009-0001-5906-9956>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109305>

КАРПЮК С. А.

## Формування концепції автоматизованого економічного оператора як інструмент управління логістичною діяльністю підприємств в Україні

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні аспекти формування концепції автоматизованого економічного оператора як інструмента управління логістичною діяльністю підприємств в Україні.

**Метою дослідження** є окреслення економічної сутності формування концепції автоматизованого економічного оператора як інструмента управління логістичною діяльністю підприємств в Україні, враховуючи наукові підходи та перспективи для розвитку.

**Методи дослідження.** У дослідженні застосовано сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, логічний, індукції, дедукції, метод порівнянь та наочного зображення, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження.

**Результати роботи.** У статті обґрунтовано необхідність формування та розвитку концепції автоматизованого економічного оператора в Україні, враховуючи економічний потенціал підприємств

ництва, визначено зміст поняття «автоматизований економічний оператор», окреслено його види та переваги розвитку.

**Галузь застосування результатів.** Сфера розвитку системи управління логістичною діяльністю підприємств в змінних економічних умовах їх функціонування.

**Висновки.** Основні підсумки дослідження та його методологічні результати можна звести до формулювання: за результатами проведеного аналізу, обґрунтовано економічну ефективність розвитку та функціонування автоматизованого економічного оператора, як інструмента управління логістичною діяльністю підприємств в динамічних умовах функціонування.

**Ключові слова:** логістика, управління, автоматизований економічний оператор, Індекс ефективності логістики, субіндекс.

KARPIUK S. A.

## Formation of the concept of automated economic operator as a tool for managing logistics activities of enterprises in Ukraine

**The subject of the study** is the theoretical and methodological aspects of the formation of the concept of an automated economic operator as a tool for managing the logistics activities of enterprises in Ukraine.

**The purpose of the study** is to outline the economic essence of the formation of the concept of an automated economic operator as a tool for managing the logistics activities of enterprises in Ukraine, taking into account scientific approaches and prospects for development.

**Research methods.** The research used a set of scientific methods and approaches, including systematic, logical, induction, deduction, the method of comparisons and visual representation, which made it possible to ensure the conceptual unity of the research.

**Results of work.** The article substantiates the need for the formation and development of the concept of an automated economic operator in Ukraine, taking into account the economic potential of entrepreneurship, defines the meaning of the concept of «automated economic operator», outlines its types and advantages of development.

**Field of application of results.** The sphere of development of the system of management of logistics activities of enterprises in the changing economic conditions of their operation.

**Conclusions.** The main conclusions of the study and its methodological results can be summarized as follows: based on the results of the analysis, the economic efficiency of the development and operation of the automated economic operator as a tool for managing the logistics activities of enterprises in dynamic operating conditions is justified.

**Key words:** logistics, management, automated economic operator, Logistics Efficiency Index, subindex.

**Постановка проблеми.** Стале функціонування та розвиток бізнес-структур є можливе лише в умовах захисту суб'єктів управління на всіх етапах їх існування і залежить від впливу багатьох факторів. Такі фактори системно впливають на діяльність окремого суб'єкта бізнесу, через спільну взаємодію, здійснюючи потужний тиск на його функціонування. Дієвими інструментами розвитку та функціонування бізнес-структур в умовах сталого розвитку виступають функції менеджменту [1], зокрема організація та забезпечення логістичної діяльності.

З початку повномасштабного вторгнення зі сторони росії економічний потенціал України зазнав

високих збитків, що призвело до зменшення експортно-імпорتنих операцій через блокування морських портів, зріс надлишок запасів продукції на складах, логістична потужність провайдерів не відповідає потребам у обсягах транспортування, логістичні склади опинились або у зоні активних бойових дій або у регіонах з високим рівнем загроз, через часті обстріли та неможливості організації ведення підприємницької діяльності. Єдиним та оптимальним шляхом забезпечення експорту стали сухопутні кордони України з Європейським Союзом. Проте, через великий обсяг руху товарів, неадаптованість пунктів пропуску до такого

обсягу митного оформлення, підприємства через затримки у транспортуванні продукції зазнавали великих збитків. Тому з боку уряду постало гостре питання урегулювання процесу управління ревіталізацією логістичної діяльності підприємств. Актуальність дослідження полягає у моніторингу шляхів та інструментів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процес розвитку, функціонування та формування різновидів механізмів управління логістичною діяльністю підприємств розглянуто у дослідженнях вітчизняних вчених: Бережнюк І., Білоус–Осінь Т., Вакульчик О., Дубицький Д., Ємець А., Микитенко Т., Мельник., Сагайдак І., Сергійчик В., Туржанський В., Терещенко С., Федотова І. та інші. Проте ті виклики, в яких працюють підприємства для забезпечення ефективної логістики актуалізують тематику дослідження.

**Метою статті** є аналіз підходів до управління логістичною діяльністю підприємств, відповідно до сучасних вимог ринкової кон'юнктури з метою підвищення ефективності їх діяльності на основі формування концепції автоматизованого економічного оператора як інструмента управління логістичною діяльністю підприємств в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Формування та розвиток нових підходів до управління логістичною системою підприємства вкрай актуальна, викликана вимогами сьогодення та потребою бізнесу. Для оцінки потенціалу логістики України відповідно до рейтингу світового банку проаналізуємо показниками ефективності логістичних процесів за індексом ефективності логістики. Індекс ефективності логістики – це інструмент порівняльного аналізу логістичних профілів країн, який допомагає провести оцінку викликів та загроз, з якими

зустрічаються підприємства у сфері логістичних процесів і визначити шляхи підвищення ефективності логістичної діяльності. Критерії оцінки та рейтингова позиція України за індексом ефективності логістики відображені у таблиці.

За досліджуваний період рейтингова оцінка індексу ефективності логістики в Україні станом на 2023 рік становила 2,7 з максимально можливих 5 балів, проте це на 0,13 бала менше у порівнянні з 2018 роком. Через блокування морських портів в Україні за 2022 – 2024 роки активно розвивається логістична інфраструктура, що додає їй у загальній структурі індексу за критерієм інфраструктура 2,4 бала. Проте невідповідність потужності пунктів пропуску України на кордоні з ЄС потокам товарів, призвело до зниження рейтингової оцінки критеріїв своєчасність поставок до рівня 3,1 бала, логістичної компетентності до 2,6 бала з максимальних 5 балів.

Результативним інструментом, що дозволить підвищити рейтинг України в позиції Індексу Ефективності логістики, на нашу думку є концепція Автоматизованого Економічного Оператора. Концепція АЕО відповідає стандартам безпеки Світової митної організації та має дві ключові мети: підтримка імпортерів та підвищення безпеки міжнародних поставок [3].

Статус Авторизованого економічного оператора визнаним на міжнародній арені, як знак якості, що свідчить про ефективність, прозорість та безпеку процедур, пов'язаних з митним оформленням у ланцюгу міжнародних поставок, і налагоджених відносин з митними органами на принципах взаємоповаги та взаємодії.

Впровадження програми АЕО у повному обсязі сприятиме виконанню зобов'язань України перед ЄС згідно з Угодою про Асоціацію, а також

**Рейтингова позиція України Субіндексу Ефективності логістики впродовж 2010–2023 років, балах\***

Рік	Оцінка LPI	Субіндекси LPI					
		Митниця	Інфраструктура	Міжнародні перевезення	Логістична компетентність	Відстеження та відправлення вантажів	Своєчасність поставок
2010	2,57	2,02	2,44	2,79	2,59	2,44	3,06
2012	2,8	2,41	2,69	2,72	2,85	3,15	3,31
2014	2,98	2,69	2,65	2,95	2,84	3,2	3,51
2016	2,74	2,3	2,49	2,59	2,55	2,96	3,51
2018	2,83	2,49	2,22	2,83	2,84	3,11	3,42
2023	2,7	2,4	2,4	2,8	2,6	2,6	3,1

\*Побудовано автором на основі [2]

позитивно позначиться на міжнародній репутації країни. Україна ратифікувала Конвенцію про процедуру спільного транзиту з ЄС, виконала вимоги, щодо формування законодавчої бази, а це дозволило отримати можливість підприємствам авторизації на спрощених умовах у порівнянні з авторизацією АЕО. Для ефективного управління логістичною діяльністю підприємств, їм необхідно отримати статус АЕО, лише потім можливість спрощення при митних формальностях.

У Митному кодексу України визначено, АЕО – організація, яка бере участь у міжнародному ланцюгу постачання, дотримується вимог митних органів і має право на певні пільги та спрощення [4].

В офіційних документах Всесвітньої митної організації подано наступне трактування АЕО: це концепція, що ґрунтується на партнерському співробітництві між бізнесом та митними органами, що впроваджена Всесвітньою митною організацією [5].

В глобальному економічному середовищі Концепція Автоматизованого Економічного Оператора працює у 82 країнах світу, у 7 країнах дана програма перебуває на етапі розробки [6, с. 32 – 41]. В Україні відповідно до чинного законодавства концепція гармонізована до вимог Європейського Союзу.

Законодавчою базою, яка регулює концепцію Автоматизованого Економічного Оператора в Україні є:

1. Митний кодекс України.

2. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2021 № 50 «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного реєстру авторизованих економічних операторів».

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.02 2021 № 70 «Про затвердження форми, опису та правил використання національного логотипа авторизованого економічного оператора та форми сертифіката авторизованого економічного оператора».

4. Наказ Міністерства фінансів України від 29.10.2021 р. №568 «Про затвердження Вимог до характеристик пломб спеціального типу, ведення їх обліку та зберігання».

5. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.09 2022 № 1092 «Деякі питання реалізації положень Митного кодексу України щодо надання авторизацій».

6. Наказ Міністерства фінансів України від 29.06.2023 р. № 355 «Про затвердження Осо-

бливостей виконання митних формальностей під час застосування спрощення «процедура випуску за місцезнаходженням» та внесення змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства фінансів України».

7. Наказ Міністерства фінансів України від 07.10.2022 року № 325 «Про затвердження Порядку реалізації положень Конвенції про процедуру спільного транзиту».

8. Конвенція про процедуру спільного транзиту. Статус Автоматизованого Економічного Оператора може отримати, будь – яке підприємство, яке веде зовнішню – торговельну політику а його товари є учасником міжнародного торговельного каналу збуту. Зокрема отримати статус АЕО можуть: митні брокери, імпортери, експортери, виробники, експедитори, перевізники, власники логістичних хабів.

Виділяють два типи АЕО, при цьому підприємство самостійно обирає тип авторизації та може обрати паралельно два типи. Перший тип: авторизація АЕО–С, право на застосування спрощень. Другий тип: авторизація АЕО–Б, гарантія безпеки та надійності трансферу продукції [7].

До пріоритетних переваг Автоматизованого Економічного Оператора відносять:

1) першочергове виконання митних формальностей;

2) зменшення рівня ризику для визначення митного оформлення товарів при перетині кордону;

3) передбачена окрема смуга руху при оформленні митних формальностей;

4) ідентифікація через національний логотип АЕО;

5) попереднє інформування про необхідність митного оформлення товарів [8, С. 93–103].

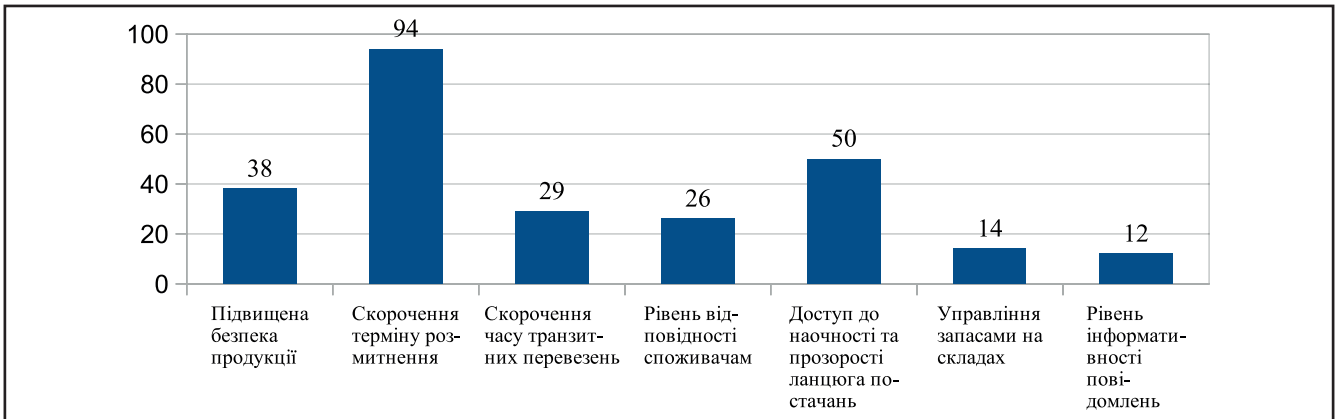
Запуск програми Автоматизованого економічного оператора, який стартував в Україні, окрім виконання зобов'язань на шляху до вступу України до Європейського Союзу, на державному рівні забезпечить:

– підвищення іміджу України на міжнародному рівні;

– збільшення рівня довіри до діяльності митниці та формування активної комунікації з підприємствами;

– зменшення рівня навантаження на працівників митниці під час оформлення товарів;

– перенесення відповідальності за результати митного оформлення на підприємство, що має статус Автоматизованого Економічного Оператора.



**Переваги АЕО для розвитку підприємництва у цифрах\***

\*Побудовано автором на основі [4]

Для розвитку бізнесу та підвищення обсягу та кількості зовнішньо-торговельних операції АЕО створює наступні переваги: зменшення терміну проходження митних формальностей, зростання рівня безпеки продукту, зменшення часу транзитних переміщень товарів, що дозволить збільшити швидкість їх постачання, зростання рівня відповідності вимогам споживачів, покращення рівня управління запасами продукції, зменшення часу інформування про доставку продукції. Кількісне значення визначених критеріїв подано на рисунку.

В Україні станом на кінець 2024 року уже 80 підприємств, що приймають участь у міжнародному ланцюзі постачання (виробники, експортери, імпортери, митні представники, експедитори та інші) одержали сертифікати АЕО. Серед вітчизняних підприємств, які отримали статус АЕО – 64% експортери продукції, 82% підприємств – імпортери та 47% підприємств, що займаються транзитом. Авторизацію АЕО категорії С одержали 54% підприємств, категорію Б – 82% підприємств, та категорію С та Б – 45% підприємств [9, с.360 – 384].

Для удосконалення управління діяльністю АЕО з метою систематизації даних на державному рівні ведеться Реєстр автоматизованих економічних операторів, який постійно оновлюється, та містить інформацію, щодо підприємства, яке одержало статус АЕО (найменування та код підприємства за ЄДРПОУ, місце знаходження); тип авторизації, дату її надання (скасування або анулювання); актуалізацію внесеної до Реєстру інформації; накопичення і збереження відомостей в електронній формі та створення електронного архіву.

Для отримання статусу Автоматизованого Економічного Оператора підприємство повинно відпо-

відати критеріям, що визначені у Митному кодексі. Ці вимоги передбачають підтвердження існування обов’язкового контролю за операціями з рухом товарів, надійності збереження комерційних даних, прозорості у митних оформленнях. Зокрема:

1. дотримання вимог митного і податкового законодавства України, а також відсутність фактів притягнення до кримінальної відповідальності;
2. дотримання вимог митного і податкового законодавства України, а також відсутність фактів притягнення до кримінальної відповідальності;
3. стійке фінансове становище;
4. забезпечення практичних стандартів компетенції або професійної кваліфікації відповідальної посадової особи підприємства (АЕО-С);
5. Дотримання стандартів безпеки та надійності (АЕО-Б) [10].

**Висновок**

Впроваджуючи в систему управління логістики України міжнародні стандарти, та адаптуючи їх до умов функціонування ринку логістичних перевезень, дозволяє пришвидшити зовнішньо-торговельну діяльність підприємств – експортерів, імпортерів, перевізників тощо, підвищуючи тим самим їх конкурентні переваги на міжнародному ринку. Формування концепції запровадження автоматизованого економічного оператора визначено в дослідженні як один із важливих та дієвих інструментів управління логістичною діяльністю підприємств в Україні. На шляху України до ЄС визначено необхідність адаптації законодавчої бази, якою регулюються критерії для одержання підприємством статусу АЕО. Це сприятиме збільшенню довіри митних органів, а також поліпшуватиме репутацію та конкурентоспромож-

ність компаній, підвищуватиме авторитет країни на міжнародній арені з метою вступу в ЄС після завершення війни.

**Список використаних джерел:**

1. Васильчак С., Стручок Н, Подкопаєв О., Соловій С., Жидяк О. Антикризове управління як інструмент системи регулювання економічної безпеки бізнес-структур. Scientific and practical journal «Economics and technical engineering». Кривий Ріг, Vol. 2 No. 4 (2024) С. 9–19. URL: <https://doi.org/10.62911/ete.2024.02.02.01>.
2. Logistics Performance Index. Режим доступу: URL: <https://lpi-worldbank-org.translate.google.com/international/scorecard/radar/C/UKR/2014/C+UKR+2007+C+UKR+2010+C+UKR+2012+C+UKR+2016+C+UKR+2018+C+UKR+2023?>
3. Authorised Economic Operators [Guidelines, Approved by the CCC–GEN (AEO subsection) on 11 March 2016]. Authorised Economic Operators/DG Taxud. 2016. URL: <http://surl.li/pheaa>.
4. Митний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 44–45, № 46–47, № 48.
5. Офіційний сайт Всесвітньої митної організації. Режим доступу: <https://www.wcoomd.org/en.aspx>
6. Mirosława Laszuk & Urszula Ryciuk, (2016). The Importance of Authorized Economic Operator Institution for the Security of Supply Chain in the International Goods Turnover of Polish Enterprises. Eurasian Journal of Business and Management, Eurasian Publications, vol. 4(1), pages 32–41.
7. Романич І.Б. Якість послуг поштово–логістичної компанії та інноваційна концепція її діяльності. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic 29/2/3.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic%2029/2/3.pdf).
8. Буркіна Н.В., Капітонєць М.В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. Економіка і організація управління. 2020. № 3 (39). С. 93–103.
9. Інформація з офіційного сайту Державної митної служби України. Питання функціонування авторизованих економічних операторів. URL: <https://customs.gov.ua/deiaki-pitannia-funktsionuvannia-avtorizovanikh-ekonomichnikh-operatoriv>.
10. Івашко, Л.М. Оптимізація управління логістичними процесами. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління 21.3 (52) (2022): 360–384. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/275817>.

**References:**

1. Vasylychak S., Struchok N, Podkopaev O., Solovii S., Zhidyak O. (2024). Anti-crisis management as a tool for regulating the economic security of business structures.

Scientific and practical journal «Economics and technical engineering». Kryvyi Rih, Vol. 2 No. 4. p. 9–19.

2. Logistics Performance Index. Rezhyim dostupu: URL: <https://lpi-worldbank-org.translate.google.com/international/scorecard/radar/C/UKR/2014/C+UKR+2007+C+UKR+2010+C+UKR+2012+C+UKR+2016+C+UKR+2018+C+UKR+2023?>
3. Authorised Economic Operators [Guidelines, Approved by the CCC–GEN (AEO subsection) on 11 March 2016]. Authorised Economic Operators/DG Taxud. 2016. URL: <http://surl.li/pheaa>
4. Mytnyi kodeks Ukrainy (2012). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), № 44–45, № 46–47, № 48.
5. Ofitsiyniy sait Vsesvitnoi mytnoi orhanizatsii. Rezhyim dostupu: <https://www.wcoomd.org/en.aspx>
6. Mirosława Laszuk & Urszula Ryciuk, (2016). The Importance of Authorized Economic Operator Institution for the Security of Supply Chain in the International Goods Turnover of Polish Enterprises. Eurasian Journal of Business and Management, Eurasian Publications, vol. 4(1), pages 32–41.
7. Romanych I.B. Yakist posluh poshtovo–lohistychnoi kompanii ta innovatsiina kontseptsiia yii diialnosti. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic 29/2/3.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic%2029/2/3.pdf)
8. Burkina N.V., Kapitonets M.V. (2020) .Analiz rynku lohistyky Ukrainy: statystychnyi aspekt. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. № 3 (39). S. 93–103.
9. Informatsiia z ofitsiinoho сайту Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy. Pytannia funktsionuvannia avtoryzovanykh ekonomichnykh operatoriv. URL: <https://customs.gov.ua/deiaki-pitannia-funktsionuvannia-avtorizovanikh-ekonomichnikh-operatoriv>.
10. Ivashko, L.M. (2022). Optymizatsiia upravlinnia lohistychnymy protsesamy. Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia 21.3 (52) : 360–384. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/275817>

**Дані про автора**

**Карпук Сергій Андрійович,**

аспірант, Державний університет економіки і технологій

<https://orcid.org/0009-0002-0526-8498>

e-mail: [karpuk-sergey@ukr.net](mailto:karpuk-sergey@ukr.net)

**Data about the author**

**Sergey Karpuk,**

Postgraduate Student, State University of Economics and Technology

<https://orcid.org/0009-0002-0526-8498>

e-mail: [karpuk-sergey@ukr.net](mailto:karpuk-sergey@ukr.net)

## Тренінгові методи у викладанні економічних дисциплін як відповідь на виклики сучасного ринку праці

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний ринок праці вимагає від фахівців не лише теоретичних знань, а й практичних навичок, зокрема роботи в команді, що передбачає сформовані комунікативні навички, адаптивність, критичне і креативне мислення, асертивність, розвинений емоційний інтелект. Система вищої освіти також вдосконалюється, пристосовуючись до нових викликів ринку праці, що знаходить відображення в програмних результатах навчання.

**Постановка проблеми.** Необхідність підготовки фахівців з економіки, здатних оперативно приймати рішення в динамічному економічному середовищі, вимагає ревізії традиційних методів та активного впровадження інтерактивних форм навчання, зокрема тренінгів.

**Постановка мети і завдань дослідження.** Метою дослідження є методи тренінгової роботи при викладанні економічних дисциплін, зокрема їх ефективність у формуванні професійних компетентностей здобувачів та підвищенні якості економічної освіти.

**Методологія дослідження.** У дослідженні використано аналіз даних з відкритих джерел, методи аналізу, синтезу, узагальнення і порівняльний метод.

**Результати дослідження.** Визначено основні тренінгові методи, розкрито їх вплив на формування професійних компетентностей здобувачів освіти, виявлено переваги та обмеження їх використання у навчальному процесі.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення методик викладання економічних дисциплін у закладах вищої освіти, бізнес-школах.

**Висновки за статтею.** Застосування ділових ігор, кейс-методу, моделювання економічних ситуацій та інтерактивних форм навчання сприяє підвищенню практичних навичок здобувачів освіти покращенню їхньої комунікативної взаємодії та здатності до прийняття рішень у реальних умовах економічної діяльності.

**Ключові слова:** економічна освіта, ринок праці, тренінг, методи тренінгової роботи, викладання економічних дисциплін, інтерактивні методи навчання, дистанційне навчання, тренінгові технології в освітньому процесі.

VIDOMENKO O. I.  
MYKHAILYK O. M.  
ZHUZHUKINA N. I.

## Methods of training work when teaching economic disciplines

**Relevance of the research topic.** The modern labor market requires specialists not only theoretical knowledge but also practical skills, including teamwork, which involves developed communication skills, adaptability, critical and creative thinking, assertiveness, and developed emotional intelligence. The higher education system is also improving, adapting to new challenges of the labor market, which is reflected in the program learning outcomes.

**Formulation of the problem.** The need to train economics specialists capable of making decisions quickly in a dynamic economic environment requires a revision of traditional methods and the active introduction of interactive forms of learning, including training.

**Statement of the goal and objectives of the study.** The purpose of the study is the methods of training work in teaching economic disciplines, in particular their effectiveness in forming the professional competencies of applicants and improving the quality of economic education.

**Research methodology.** *The study used the analysis of data from open sources, methods of analysis, synthesis, generalization and comparative method.*

**Results of the study.** *The main training methods are identified, their impact on the formation of professional competencies of students is revealed, the advantages and limitations of their use in the educational process are identified.*

**Scope of the results.** *The results of the study can be used to improve the methods of teaching economic disciplines in higher education institutions and business schools.*

**Conclusions by article.** *The use of business games, case studies, modeling of economic situations, and interactive forms of learning contributes to the improvement of practical skills of students, improving their communicative interaction and decision-making ability in real economic conditions.*

**Key words:** *economic education, labor market, training, training methods, teaching economic disciplines, interactive teaching methods, distance learning, training technologies in the educational process.*

**Постановка проблеми.** Швидкі зміни в глобальній економіці висувають нові вимоги до підготовки фахівців економічного профілю. Сучасний ринок праці потребує таких навичок як здатність до аналізу складних економічних ситуацій, вміння приймати обґрунтовані рішення, обґрунтовувати та відстоювати власну думку. Традиційні методи навчання, засновані на лекціях і пасивній ролі здобувача, все менше задовольняють ці вимоги. Виникає необхідність в інноваційних підходах до навчання, які б сприяли формуванню не лише теоретичних знань, а й практичних умінь та навичок. Одним з таких підходів є використання тренінгових методів. Проте, незважаючи на очевидні переваги, питання ефективного використання тренінгових методів у викладанні економічних дисциплін залишається недостатньо дослідженим. Відсутність чітко розроблених методик, критеріїв оцінки ефективності та систематизованого досвіду застосування таких методів ускладнює їх широке впровадження в навчальний процес. Таким чином, актуальним завданням є розробка та обґрунтування ефективних моделей використання тренінгових методів у викладанні економічних дисциплін, які б сприяли формуванню у здобувачів необхідних компетентностей для успішної професійної діяльності [1, с.6–9].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти щодо методів тренінгової роботи при викладанні можна знайти у працях О.В. Гребець, А.А. Славкової, В.Л. Зливкова, С.О. Лукомської, Л.В. Буряченко, О.М. Тищенко, В.Ф. Пугачова, С.Ю. Степаненка, Л.Р. Литвинової, М.І. Чумаченко, а також D. Kolb, J. Dewey, D.A. Schupp, P. Jarvis, M. Knowles та ін. У своїх роботах ці науковці аналізують вплив тренінгових технологій на ефективність навчального процесу, методи

активного навчання, використання ділових ігор, кейс-методу, моделювання реальних економічних ситуацій, а також впровадження інтерактивних методик у підготовку майбутніх економістів. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, питання адаптації тренінгових методів до умов дистанційного та змішаного навчання, розробка типології тренінгових програм для різних напрямів економічної освіти, а також оцінка їх довгострокового впливу на професійну підготовку здобувачів вищої освіти залишаються актуальними й потребують подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Сформульована мета дослідження обумовила вирішення наступних завдань: аналіз теоретичних засад і сучасних підходів до впровадження тренінгових методів у освітній процес, дослідження їх видів й особливостей застосування, визначення переваг і обмежень використання тренінгів у викладанні економічних дисциплін.

**Виклад основного матеріалу.** Для успішної професійної діяльності фахівцям з економіки необхідні психологічні знання, вміння та навички. Це зумовлено наступним:

по-перше, економіка – це суспільна наука, яка вивчає поведінку людей у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг. Розуміння психологічних механізмів, що впливають на економічну поведінку споживачів, підприємців та інвесторів, є ключовим для ефективного аналізу економічних процесів;

по-друге, економісти часто працюють у команді, беруть участь у переговорах, презентаціях, тому вміння будувати ефективні комунікації, розуміти мотивацію інших людей та управляти конфліктами є незамінними. Нехтуючи створенням сприятливого ділового клімату в колективі,

керівництво компанії створює «дірки» в системі фінансово-економічної безпеки, тим самим піддаючи загрозі діяльність організації [2, с.29]. До того ж у роботі з людьми вкрай важливе критичне мислення й аналітична адвокація власних переконань [3, с.38];

по-третє, знання психології допомагають економістам у проведенні маркетингових досліджень, розробці нових продуктів та послуг, а також у прогнозуванні економічних тенденцій.

Традиційні методи викладання економічних дисциплін, такі як лекції та семінари, хоча й мають свої переваги, стикаються з низкою проблем, що обмежують ефективність навчання здобувачів. За таких методів, здобувачі освіти найчастіше виступають у ролі пасивних спостерігачів, що призводить до зниження рівня залученості, мотивації до навчання та уваги. Теоретичні знання, отримані на лекціях, часто не пов'язуються зі реальними економічними ситуаціями. Це ускладнює розуміння здобувачами практичного застосування отриманих знань.

Окрім того, традиційні методи не враховують індивідуальні особливості здобувачів: різницю у стилях їх навчання і темпах засвоєння матеріалу. Лекції часто фокусуються на передачі готових знань, що не сприяє розвитку в здобувачів здатності аналізувати інформацію, формулювати власні судження та вирішувати проблеми. Абстрактні економічні моделі й теорії можуть бути складними для розуміння здобувачами, особливо без використання візуальних матеріалів й інтерактивних елементів. Традиційні методи часто орієнтовані на індивідуальну роботу, що не відповідає сучасним вимогам, а саме вмінню працювати в команді.

Для подолання цих проблем необхідно активно впроваджувати інноваційні методи навчання, зокрема, тренінгові методи, які дозволяють зробити навчальний процес більш інтерактивним, практико-орієнтованим та ефективним. Активна участь у тренінгах сприяє розвитку критичного мислення, аналітичних здібностей, вміння приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. Крім того, тренінги дозволяють здобувачам відпрацювати навички командної роботи, комунікації та презентації, що є важливими для ефективної роботи в сучасному бізнес-середовищі.

Застосування тренінгових методів сприяє глибшому розумінню економічних процесів. Симуляції, кейси та рольові ігри дозволяють здобувачам моделювати реальні економічні ситуації,

аналізувати їх та приймати рішення, наслідки яких вони можуть спостерігати безпосередньо. Такий досвід набагато ефективніший за пасивне засвоєння теоретичного матеріалу. Крім того, тренінги сприяють розвитку вміння адаптуватися до змін, що є однією з найважливіших компетенцій сучасного економіста.

З переходом до дистанційного формату навчання постала потреба перевести всі організаційні моменти в онлайн-формат. Проте, наприклад в Україні, велика кількість закладів освіти не має системної роботи з цифровими платформами, часто викладачам доводиться самостійно шукати інструменти для освітнього менеджменту (це один з негативних моментів організації «цифрової освіти» в Україні) [4, с.29].

Перехід до дистанційного формату навчання створив нові виклики для викладачів економічних дисциплін. З одного боку, це відкрило широкі можливості для використання інтерактивних інструментів, з іншого – вимагає адаптації традиційних методів навчання до онлайн-середовища. У той же час, методи тренінгової роботи, такі як кейси, симуляції, рольові ігри, можуть бути успішно застосовані і в онлайн-форматі. Приклади адаптації традиційних тренінгових методів для онлайн-середовища наведені в таблиці.

Одним з ефективних способів проведення тренінгів в онлайн-середовищі є використання платформ для відеоконференцій. Це дозволяє організувати дискусії, обговорення кейсів, проведення презентацій у режимі реального часу. Для більш складних симуляцій та ігор можуть використовуватися спеціальні програмні продукти. Важливою складовою онлайн-тренінгів є використання інтерактивних елементів: опитувань, тестів, дошок для колаборації діяльності. Це дозволяє підвищити залученість здобувачів у освітній процес і забезпечити зворотний зв'язок.

Окрім синхронних занять, ефективними можуть бути асинхронні форми роботи. Наприклад, здобувачі можуть самостійно опрацьовувати матеріал за допомогою онлайн-курсів, виконувати індивідуальні завдання, а потім обговорювати їх на форумах або в чатах; чи створювати, на основі отриманих знань, спільний проект. Можна також використовувати онлайн-бібліотеки, бази даних й інші ресурси для проведення досліджень.

Отже, методи тренінгової роботи можуть бути успішно адаптовані до дистанційного формату

**Таблиця 1. Приклади адаптації тренінгових методів для онлайн-середовища**

Види традиційних тренінгових методів	Можливості застосування при дистанційні формі навчання
Кейси	Онлайн-платформи дозволяють створювати інтерактивні кейси з мультимедійними елементами (відео, аудіо, графіка), що робить їх більш цікавими та наочними. Здобувачі можуть обговорювати кейси в чаті, на форумах, під час відеоконференцій.
Симуляції	Існують онлайн-симулятори економічних процесів, які дозволяють здобувачам моделювати різні ситуації та приймати рішення в реальному часі. Це може бути симуляція біржових торгів, управління підприємством, проведення економічної політики та ін.
Рольові ігри	Онлайн-платформи дозволяють створювати віртуальні середовища для проведення рольових ігор. Здобувачі можуть виконувати різні ролі (менеджери, інвестори, політики) і приймати рішення в рамках заданої ситуації.
Групові проекти	Онлайн-платформи, хмарні технології надають інструменти для спільної роботи над проектами, що дозволяє здобувачам обмінюватися ідеями, координувати свою діяльність та презентувати результати.
Вебінари та онлайн-конференції	Ці формати дозволяють організувати дискусії, презентації та майстер-класи з використанням інтерактивних елементів (опитування, чати, дошки для колаборації діяльності).

*Примітка: розроблено авторами.*

навчання. Однак, для ефективного їх використання необхідно враховувати специфіку онлайн-середовища, мотивувати активну участь здобувачів, використовуючи різноманітні інтерактивні інструменти й регулярний зворотний зв'язок.

У процесі вивчення дисциплін, що включають лекції і практичні заняття у вигляді бізнес-тренінгів, здобувачі можуть реалізовувати свої бізнес-ідеї в реальності. Впровадження бізнес-тренінгів в освітній процес дозволяє створити більш інтерактивне та динамічне навчальне середовище, де здобувачі не просто отримують готові знання, а активно залучаються до самого процесу їх створення. Важливо й те, що бізнес-тренінги сприяють розвитку в здобувачів таких особистісних якостей, як відповідальність, ініціативність, впевненість у собі. Це є особливо актуальним в умовах сучасного ринку праці, який вимагає від фахівців високого рівня професіоналізму та готовності до постійного самовдосконалення. Так, Буряченко А.Є. наголошує, що застосування тренінгів в освітньому процесі не лише поліпшує якість навчання, а й мотивує здобувачів до самостійної роботи [5, с.66].

Розвиток ринкових умов в Україні, а також зміни, зумовлені глобалізацією економічних і соціальних процесів, спричинили нові вимоги до організації системи економічної освіти взагалі й професійної підготовки фахівців з економіки, зокрема. Від економічної освіти очікують насамперед підготовку професійно-компетентного фа-

хівця і творчої особистості. Визначенні завдання можливо досягти в процесі інтеграції освіти з практичною діяльністю та посилення індивідуального підходу. Отже, основним змістом тренінг-навчання є практичний досвід здобувачів з того чи іншого напрямку майбутньої професійної діяльності. Він може охоплювати питання виконання посадових обов'язків, доручень, підвищення якості праці; організації взаємодії з людьми (клієнти, керівництво, партнери) у межах діяльності умовного відділу, підприємства, установи; проектування власного бізнесу тощо, що передбачає опанування нових соціально-функціональних ролей. І як зазначає Гребець О.Б., використання елементів тренінгу під час викладання економічних дисциплін надасть можливість викладачу досягти стабільно високий рівень розвитку і освіченості здобувачів [6].

Аналіз сучасних наукових досліджень у сфері економічної освіти дозволяє сформулювати ряд рекомендацій для викладачів, які бажають ефективно використовувати тренінгові методи у своїй практиці.

По-перше, необхідно пам'ятати, що ретельна підготовка є ключовим фактором успіху будь-якого тренінгу. Викладач повинен чітко визначити мету та завдання тренінгу, розробити детальний план проведення, підібрати відповідні методи й інструменти. Також важливо заздалегідь підготувати всі необхідні матеріали: презентації, кейси, завдання для груп та ін.

По-друге, люди по-різному навчаються: дехто краще засвоює матеріал, коли читає його, дехто – коли слухає, а дехто – у процесі практичних занять. Тренер, який подає матеріали в різний спосіб (урізноманітнює форми й методи навчання), має найбільші можливості забезпечити потреби аудиторії й закріпити вивчене. Обираючи метод викладання, слід урахувати: рівень знань учасників з даної теми; якими навчальними засобами підкріпити матеріал, що викладається; розміри групи (інтерактивні форми ефективніші за меншої кількості учасників); ресурси, у тому числі часу й простору (розподіл на малі групи потребує більше часу і простору, ніж робота всією групою); умови приміщення (фіксоване розташування робочих місць ускладнює пересування й зміну конфігурації) [7].

По-третє, велике значення для ефективного проведення тренінгу має створення сприятливої освітньої атмосфери. Викладач має створити довірливу атмосферу, в якій здобувачі почуватимуться комфортно і зможуть вільно висловлювати свої думки. Важливо заохочувати активну участь всіх здобувачів, підтримувати їхні ініціативи та надавати «правильний» зворотний зв'язок (за т.зв. «методом сендвіча»).

По-четверте, керівництво пізнавальною діяльністю здобувачів на тренінговому занятті передбачає застосування особистісно-орієнтованого навчання, коли всі включаються в активне розмірковування й обговорення. Такі форми роботи привчають здобувача логічно думати, критично підходити до різних точок зору, аналізувати ситуації з різних сторін (наприклад, цьому сприяє застосування методу «Трикутник Уолта Діснея»), а також розвивати його асертивність, оскільки змушує аргументовано відстоювати власну точку зору.

Вибір відповідних методів тренінгової роботи залежить від багатьох факторів, таких як тема заняття, рівень підготовки здобувачів, доступні ресурси. Як було зазначено, ефективними методами можуть бути кейси, симуляції, рольові ігри, дискусії, мозковий шторм та інші. Проте, важливо комбінувати різні методи для забезпечення різноманітності й залученості здобувачів.

Нарешті, оцінка ефективності тренінгу є невід'ємною частиною навчального процесу. З цією метою також можна використовувати різні методи: анкетування, тестування, спостереження за поведінкою здобувачів під час тренінгу, оцінювання здобувачів іншими членами команди, са-

моціювання та ін. Отримані результати також дадуть інформацію викладачу для подальших коригувань тренінгових методів.

Отже, застосування тренінгових методів у викладанні економічних дисциплін є одним з найефективніших способів підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних успішно працювати в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

### Висновки

Бізнес, в сучасних умовах, очікує від випускників економічного профілю не лише академічних знань, але й практичних навичок, аналітичного мислення й готовності до швидкої адаптації. Тому, організація освітнього процесу має робити акцент на тренінгах, на роботі з реальними кейсами, на проектній діяльності, все це сприятиме підготовці більш конкурентоспроможних фахівців для ринку праці. Впровадження тренінгів у навчальний процес сприятиме не лише розвитку практичних навичок здобувачів освіти, але й сприяє розвитку таких навичок як вміння працювати в команді, адаптуватися до змін, демонструвати гнучкість у нових ситуаціях, бути критичним і самокритичним, генерувати нові ідеї, оволодіти навичками професійної комунікації, розвитку асертивності та емоційного інтелекту. І навіть, використання дистанційного навчання не є перешкодою для впровадження тренінгів в освіті. Однак це вимагає перебудови методів організації тренінгів й застосування хмарних технологій для спільної роботи здобувачів. Ефективність тренінгів залежить від багатьох факторів, таких як мотивація та підготовка викладача, вибір відповідних методів, застосунків, створення сприятливої навчальної атмосфери, використання сучасних технологій. Інтеграція тренінгових методів у навчальний процес при викладанні економічних дисциплін є нагальною вимогою сучасного ринкового середовища і рівня розвитку науки та суспільства.

### Список використаних джерел:

1. Стандарт вищої освіти України: перший (бакалаврський) рівень, галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціальність: 051 «Економіка». К.: МОН України, 2018 р. С.6–9.
2. Відоменко О.І. Психологічна складова фінансово-економічної безпеки підприємства. Наукові підсумки 2019 року, XXXVII Міжнар.наук.–практ. інтернет–конф., м. Вінниця, 09 грудня 2019 року. Ч. 1. С.

26–31. URL : [https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/1частина\\_грудень.pdf](https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/1частина_грудень.pdf)

3. Верезомська С. Ж. Впровадження тренінгових технологій в освітньому процесі: досвід і перспективи. Освітній дискурс: збірник наукових праць. 2019. Вип. 13(5). С. 32–44. URL : [https://www.journal-discourse.com/uk/kataloh-statei/2019-rik/2019-r-135/vprovadzhennia-treninhovykh-tekhnologii-v-osvitnomu-protsezi-dosvid-i-perspektyvy?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.journal-discourse.com/uk/kataloh-statei/2019-rik/2019-r-135/vprovadzhennia-treninhovykh-tekhnologii-v-osvitnomu-protsezi-dosvid-i-perspektyvy?utm_source=chatgpt.com)

4. Відоменко О.І., Левченко Ю.Г., Федун Д.А. Основні передумови та етапи входження «цифрових технологій» в освітній процес. Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти: VIII Міжнар. наук.–практ. конф. м. Львів. 19–20 травня 2023 р. Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 44–49. URL : <https://drive.google.com/file/d/1Opu2QLd2BBTkO-V4JYBLSozjrFp64n9-/view?usp=sharing>

5. Буряченко А.Є., Гризоглазов Д.В., Славкова А.А. Тренінгові форми навчання у викладанні фінансових дисциплін. Освітня аналітика України. 2020. №1(8). С.62–71. URL: [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2020/06/5\\_Buriachenko\\_18\\_2020\\_62\\_71.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2020/06/5_Buriachenko_18_2020_62_71.pdf)

6. Гребець О.Б. Використання тренінгових технологій в економічній освіті. Спецпроект: аналіз наукових досліджень : наук.–практ. інтернет–конф., 14–15 червня 2012 р. Д.: Дніпровський національний ун–т ім. Олесь Гончара. URL : [https://confcontact.com/2012\\_06\\_14/pe2\\_grebets.htm?utm\\_source=chatgpt.com](https://confcontact.com/2012_06_14/pe2_grebets.htm?utm_source=chatgpt.com)

7. Бевз В., Главник О. Основні положення щодо проведення тренінгів. Освіта.ua. [Електронний ресурс]. 2005. URL: <https://osvita.ua/school/method/technol/598/>

#### References:

1. Standart vyshchoyi osvity Ukrainy: pershyi (bakalavrs'kyi) riven', haluz' znan' O5 «Sotsial'ni ta povedinkovi nauky», spetsial'nist': O51 «Ekonomika». K.: MON Ukrainy, 2018 r. S.6–9.

2. Vidomenko O.I. Psykholohichna skladova finansovo-ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva. Naukovi pidsumky 2019 roku, KhKhXVII Mizhnarodna nauково–praktychna internet–konferentsiya. m. Vinnytsya, 09 hrudnya 2019 r. Ch. 1. S. 26–31. URL : [https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/1частина\\_грудень.pdf](https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/1частина_грудень.pdf)

3. Verezoms'ka S. Zh. Vprovadzhennya treninhovykh tekhnolohiy v osvitnomu protsezi: dosvid i perspektyvy. Osvitniy dyskurs: zbirnyk naukovykh prats'. 2019. Vyp. 13(5). S. 32–44. URL : [https://www.journal-discourse.com/uk/kataloh-statei/2019-rik/2019-r-135/vprovadzhennia-treninhovykh-tekhnologii-v-osvitnomu-protsezi-dosvid-i-perspektyvy?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.journal-discourse.com/uk/kataloh-statei/2019-rik/2019-r-135/vprovadzhennia-treninhovykh-tekhnologii-v-osvitnomu-protsezi-dosvid-i-perspektyvy?utm_source=chatgpt.com)

tekhnologii-v-osvitnomu-protsezi-dosvid-i-perspektyvy?utm\_source=chatgpt.com

4. Vidomenko O.I., Levchenko Yu.H., Fedun D.A. Osnovni peredumovy ta etapy vkhodzhennya «tsyfrovyykh tekhnolohiy» v osvitniy protses. VIII Mizhnarodna nauково–praktychna konferentsiya «Teoretychni ta praktychni aspekty rozvytku nauky ta osvity». m. L'viv. 19–20 travnya 2023 roku. L'viv: L'vivs'kyi naukovyy forum. 2023. S. 44–49. URL : <https://drive.google.com/file/d/1Opu2QLd2BBTkO-V4JYBLSozjrFp64n9-/view?usp=sharing>

5. Buryachenko A.Ye., Hryzohlazov D.V., Slavkova A.A. Treninhovi formy navchannya u vykladanni finansovykh dystsyplin. «Osvitnya analityka Ukrainy». 2020. №1(8). S.62–71.

6. Hrebets' O.B. (2012) Vykorystannya treninhovykh tekhnolohiy v ekonomichnyi osviti. Spetsproekt: analiz naukovykh doslidzhen : nauk.–prak. internet–konf., 14–15 chervnia 2012 roku. D.: Dniprovskiy natsionalnyi un–t im. Olesia Honchara. URL : [https://confcontact.com/2012\\_06\\_14/pe2\\_grebets.htm?utm\\_source=chatgpt.com](https://confcontact.com/2012_06_14/pe2_grebets.htm?utm_source=chatgpt.com)

7. Bevz V., Hlavnyk O. (2005) Osnovni polozhennya shcho do provedennya treninhiv. Osvita.ua. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://osvita.ua/school/method/technol/598/>

#### Дані про авторів

##### **Відоменко Оксана Іванівна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і права; Національний університет харчових технологій, вул. Володимирська, 60, м. Київ, Україна

e-mail: oksvidom@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7646-9882>

##### **Михайлик Ольга Михайлівна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і права; Національний університет харчових технологій, вул. Володимирська, 60, м. Київ, Україна

e-mail: olga.mykhailyk@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0526-1130>

##### **Жужукіна Наталія Іванівна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і права; Національний університет харчових технологій, вул. Володимирська, 60, м. Київ, Україна

e-mail: zhuzhukina@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0001-9125-5129>

#### Information about the authors

##### **Oksana Vidomenko,**

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Law National University of Food Technology, 60 Volodymyrska St., Kyiv, Ukraine

e-mail: oksvidom@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7646-9882>

***Olga Mykhailyk,***

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Law National University of Food Technology, 60 Volodymyrska St., Kyiv, Ukraine  
e-mail: olga.mykhailyk@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0526-1130>

***Natalia Zhuzhukina,***

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Law National University of Food Technology, 60 Volodymyrska St., Kyiv, Ukraine  
e-mail: zhuzhukina@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0001-9125-5129>

# РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 330.341.2:334.012.8–045.45(477)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109344>

МЕЛЬНИК О. М.

## Інституціональні форми інтеграції України у світове господарство

**Предметом дослідження** є інституціональні форми інтеграції України у світове господарство.

**Метою дослідження** є визначити напрямки та інституційні форми інтеграції України у світове господарство.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті визначено основні напрями та інституційні форми інтеграції України у світове господарство. Особливу увагу приділено розвитку людського капіталу та залученню іноземних інвестицій. Доведено, що комплексний підхід до інтеграційних процесів в Україні може привести до сталого економічного зростання і підвищення життєвого рівня населення.

**Висновки.** Інституційні форми інтеграції України у світове господарство репрезентують складний комплекс механізмів, які сприяють економічному розвитку країни в умовах глобалізації. Важливими компонентами цього процесу є міжнародні економічні організації, угоди про вільну торгівлю та участь у регіональних інтеграційних об'єднаннях. Зокрема, інтеграція України до Європейського Союзу відкриває нові можливості для залучення інвестицій, модернізації виробничих потужностей та впровадження європейських стандартів якості. Крім цього, участь у програмах міжнародної технічної допомоги та співпраці з міжнародними фінансовими установами забезпечує фінансування важливих реформ. В умовах постійних викликів, таких як світова економічна нестабільність та політичні ризики, Україні необхідно не лише зміцнювати свої інституційні основи, але й активно формувати нові партнерства на глобальному рівні. Лише через ефективну інтеграцію можливо досягти сталого розвитку та підвищення добробуту населення країни.

**Ключові слова:** фінансова інтеграція, інвестиційна інтеграція, торговельна інтеграція, економічні альянси, вільна торгівля, регіональні ініціативи, міжнародні організації, управління, технології, економічне зростання.

MELNYK O. M.

## Institutional forms of Ukraine's integration into the world economy

**The subject of the study** is the institutional forms of Ukraine's integration into the world economy.

**The purpose of the study** is to determine the directions and institutional forms of Ukraine's integration into the world economy.

**Research methods.** The work uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

**Results of the work.** The article identifies the main directions and institutional forms of Ukraine's integration into the world economy. Particular attention is paid to the development of human capital and the attraction of foreign investment. It is proven that a comprehensive approach to integration processes in Ukraine can lead to sustainable economic growth and an increase in the standard of living of the population.

**Conclusions.** The institutional forms of Ukraine's integration into the world economy represent a complex set of mechanisms that contribute to the country's economic development in the context of globalization. Important components of this process are international economic organizations, free trade agreements, and participation in regional integration associations. In particular, Ukraine's integration into the European Union opens up new opportunities for attracting investment, modernizing production facilities, and implementing European quality standards. In addition, participation in programs of international technical assistance and cooperation with international financial institutions provides financing for important reforms. In the face of constant challenges, such as global economic instability and political risks, Ukraine needs not only to strengthen its institutional foundations, but also to actively form new partnerships at the global level. Only through effective integration can sustainable development and increased well-being of the country's population be achieved.

**Keywords:** financial integration, investment integration, trade integration, economic alliances, free trade, regional initiatives, international organizations, governance, technology, economic growth.

**Постановка проблеми.** Інституційні форми інтеграції України у світове господарство є важливими для забезпечення економічного розвитку країни. Після здобуття незалежності Україна розпочала активний процес інтеграції у світову економіку, це укладення угод про вільну торгівлю, співпрацю з міжнародними організаціями (Світовий банк, Міжнародний валютний фонд) та вступ до регіональних об'єднань, таких як Європейський Союз. Однією з важливих інституційних форм інтеграції є Європейська асоціація. Вона створює умови для імплементації європейських стандартів у національну економіку, що сприяє розвитку підприємництва та інвестицій. Важливими є двосторонні угоди з окремими країнами, які сприяють залученню іноземних інвестицій. Адаптація вітчизняного законодавства до міжнародних норм є важливим етапом, який позитивно впливає на бізнес-клімат. Таким чином, інтеграція України у світове господарство є комплексним процесом, що потребує системного підходу і співпраці на всіх рівнях.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Інституціональні форми інтеграції України до світового господарства є комплексною темою, що вимагає міждисциплінарного підходу. Дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених ак-

центують на економічних, політичних і соціальних аспектах, які необхідно враховувати для успішної інтеграції України в глобальний економічний простір. Оцінка міжнародного досвіду може допомогти Україні підвищити ефективність своїх інтеграційних стратегій. Вітчизняні економісти, такі як Олександр Палій та Наталія Євтух, аналізують вплив різних форм економічної інтеграції (наприклад, ЗВТ, митні союзи) на розвиток української економіки. Дослідження Ольги Романюк та інших вчених фокусуються на політичних аспектах інтеграції, зокрема на взаємодії між Україною і Європейським Союзом, а також на ролі міжнародних організацій (наприклад, МВФ, Світовий банк). Дослідження соціально-культурної інтеграції проводять вчені, такі як Лариса Фролова, які вивчають міграційні процеси і вплив глобалізації на українське суспільство. Зарубіжні дослідники, такі як Джозеф Стігліц, аналізують питання глобалізації і її вплив на національні економіки, включаючи Україну. Вони акцентують увагу на ризики і можливості, які постають перед країнами, що інтегруються у світове господарство. Професори міжнародних відносин та економіки, як-от Дерек С. К. Фумі, вивчають роль регуляторних механізмів в інтеграційних процесах, включаючи аспекти торгівлі, інвестицій і правового регулю-

## РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

вання. Інституціональні форми інтеграції України у світове господарство – це важлива тема, що охоплює як економічні, так і соціально–політичні аспекти і вона потребує подальших досліджень у цьому напрямку.

**Мета статті** – визначити напрями та інституційні форми інтеграції України у світове господарство.

**Виклад основного матеріалу.** Інституційні форми інтеграції України у світове господарство охоплюють різноманітні аспекти, які забезпечують ефективну взаємодію країни з міжнародними економічними структурами, фінансовими інститутами та торговими партнерами. Основні напрями та інституційні форми інтеграції є наступні:

### 1. Торговельна інтеграція

Угода про асоціацію з ЄС: програма, що включає поглиблення торгівлі, спільні стандарти та нормативи, що сприяють інтеграції України в європейський ринок.

Зони вільної торгівлі (ЗВТ): Україна має угоди про ЗВТ з низкою країн, що сприяє зниженню митних бар'єрів та розвитку експорту.

### 2. Фінансова інтеграція

Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями: залучення кредитів і грантів від таких установ, як Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), що сприяє в стабілізації економіки та реалізації структурних реформ.

### 3. Інвестиційна інтеграція

Залучення іноземних прямих інвестицій (ІПІ): покращення інвестиційного клімату, створення сприятливих умов для діяльності іноземних інвесторів, що включає податкові пільги та гарантії захисту інвестицій.

### 4. Інституційні та регуляторні зміни

Реформи в законодавстві: удосконалення правової бази, гармонізація українського законодавства з європейським, впровадження нових стандартів у різних секторах економіки.

Підвищення конкурентоспроможності: формування ефективних механізмів державного управління, підтримка розвитку малого та середнього бізнесу.

### 5. Економічні альянси та співпраця

Членство в міжнародних організаціях: участь в таких організаціях, як Світова організація торгівлі (СОТ), які впливають на торговельні відносини та регулювання міжнародної торгівлі.

Регіональні ініціативи: участь в проектах з країнами сусідами та створення регіональних економічних інтеграцій.

### 6. Інноваційна та технологічна інтеграція

Співпраця в галузі науки і техніки: залучення іноземних технологій та досвіду, участь у міжнародних наукових проектах та програмах.

### 7. Соціально–економічна інтеграція

Обмін знаннями та досвідом: участь в міжнародних програмах з розвитку людського капіталу, освіти та професійної підготовки.

Інтеграція України у світове господарство є складним та багатограним процесом, що потребує системного підходу, узгоджених дій органів державної влади, бізнесу та суспільства. Гармонізація національної економічної політики з міжнародними стандартами та активна позиція на міжнародній арені можуть забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність України в умовах глобалізації.

З метою ефективної інтеграції України у світове господарство важливо забезпечити координацію між усіма учасниками процесу. Участь держави у формуванні політики, спрямованої на інтеграцію, вимагає постійного діалогу з бізнесом та науковими колами, що сприяє адекватному реагуванню на зміни у глобальному контексті.

Крім того, важливо підтримувати й розвивати експортні можливості країни. Це може бути досягнуто через програми дослідження та експериментального розвитку, що стимулюють впровадження інноваційних продуктів на зовнішні ринки.

Особливу увагу приділено розвитку людського капіталу, адже кваліфіковані кадри є основою для розвитку економіки. Участь в міжнародних освітніх програмах, обмінах та стажуваннях підвищує конкурентоспроможність українських фахівців.

Таким чином, комплексний підхід до інтеграційних процесів в Україні може призвести до сталого економічного зростання і підвищення життєвого рівня населення.

Для досягнення успіху в інтеграції України у світове господарство особливо важливо активізувати співпрацю між державними структурами та бізнесом. Створення консультаційних платформ, що дають можливість підприємцям висловлювати свої потреби та пропозиції, зможе бути ефективним інструментом для адаптації державної політики до реальних викликів. Це забезпечить динамічний і проактивний підхід до розвитку інновацій та нових технологій.

Важливо зосередитися на міжнародній співпраці у сфері науки та технологій. Спільні дослідницькі проекти, участь у міжнародних конференціях та форумах дадуть можливість українським науковцям отримати доступ до найновіших знань і технологій, що, в свою чергу, підвищить інноваційний потенціал країни.

Важливим є залучення іноземних інвестицій. Створення сприятливого інвестиційного клімату, з чіткими правилами та гарантіями для інвесторів, сприятиме пришвидшенню процесів ресурсного забезпечення та розвитку важливих секторів економіки.

Крім того, важливим аспектом інтеграційних процесів є розвиток інфраструктури, що забезпечує ефективний рух товарів і послуг. Інвестиції в транспортні мережі, енергетику та зв'язок не лише покращують внутрішні економічні зв'язки, але й створюють сприятливі умови для експортноорієнтованих підприємств. Це, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність української продукції на світових ринках. Також важливою складовою інтеграції є систематичне підвищення кваліфікації кадрів. Освіта та професійна підготовка повинні відповідати міжнародним вимогам, щоб забезпечити доступ до нових технологій і методів управління. Інвестиції в людський капітал сприяють не лише розвитку окремих секторів, але й загальному економічному зростанню. Необхідність діалогу з міжнародними партнерами на рівні бізнесу та держави також стає актуальнішою. Формування платформ колаборації і участь у міжнародних форумах забезпечують вивчення кращих практик і впровадження інновацій, що є суттєвими для підвищення рівня конкурентоспроможності України на глобальній арені.

### Висновки

Інституційні форми інтеграції України у світове господарство репрезентують складний комплекс механізмів, які сприяють економічному розвитку країни в умовах глобалізації. Важливими компонентами цього процесу є міжнародні економічні організації, угоди про вільну торгівлю та участь у регіональних інтеграційних об'єднаннях. Зокрема, інтеграція України до Європейського Союзу відкриває нові можливості для залучення інвестицій, модернізації виробничих потужностей та впровадження європейських стандартів якості. Крім цього, участь у програмах міжнародної технічної допомоги

та співпраці з міжнародними фінансовими установами забезпечує фінансування важливих реформ. В умовах постійних викликів, таких як світова економічна нестабільність та політичні ризики, Україні необхідно не лише зміцнювати свої інституційні основи, але й активно формувати нові партнерства на глобальному рівні. Лише через ефективну інтеграцію можливо досягти сталого розвитку та підвищення добробуту населення країни.

### Список використаних джерел:

1. Важинський Ф. А., Ноджак Л. С., Колодійчук А. В. Оцінка ефективності управління системою збуту машинобудівних підприємств. Економіка промисловості. 2010. № 1. С. 119–122.
2. Гаврилко П.П., Колодійчук А.В., Каганець–Гаврилко Л.П., Гуштан Т.В., Крамченко Р.А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2023. 184 с.
3. Гаврилко П.П., Колодійчук А.В., Лазур С.П., Важинський Ф.А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2019. – 258 с.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2020. 161 с.
5. Гаврилко П. П., Лалакулич М.Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2012. Вип. 22.4. С. 158–164.
6. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга–Прес, 2015. 324 с.
7. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1(132). С. 58–62.
8. Колодійчук А. В., Гуштан Т.В., Молнар О.С., Василюха Н.В., Чобаль Л.Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2021. 189 с.
9. Колодійчук А. В., Пісний В. М. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (13). С. 172–178.
10. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.

## РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

11. Малий І. Й., Савченко А. Г., Волощенко В. С. Макроекономічна політика: навч. посіб. / ред. І. Й. Малий. К.: КНЕУ, 2013. 436 с.

12. Макроекономічне моделювання та короткострокове прогнозування / ред. І. В. Крючкова. Х.: Форт, 2000. 336 с.

13. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.

14. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (10). С. 222–227.

### References:

1. Vazhynskyy, F. A., Nodzhak, L. S., & Kolodiychuk, A. V. (2010). Otsinka efektyvnosti upravlinnya systemoyu zbutu mashynobudivnykh pidpryyemstv [Assessment of the efficiency of management of the sales system of machine-building enterprises]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, 1, 119–122. [in Ukrainian].

2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). Mizhnarodni finansy i finansovy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynykennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

6. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii [Innovative development of industry: the tasks of management taking into

account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

7. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine]*: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Features of functioning of machine-building enterprises at the current stage of development of the economy of Ukraine]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (13) (pp. 172–178). [in Ukrainian].

10. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

11. Malyy, I. Y. (Ed.), Savchenko, A. H., & Voloshchenko, V. S. (2013) *Makroekonomichna polityka [Macroeconomic policy]*: Textbook. Kyiv: KNEU.

12. Kryuchkova, I. V. (Ed.) (2000). *Makroekonomichne modelyuvannya ta kortkostrokovye prohnozuvannya [Macroeconomic modeling and short-term forecasting]*. Kharkiv: Fort. [in Ukrainian].

13. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretychni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

14. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnistyu mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Management of competitiveness of machine-building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (10) (pp. 222–227). [in Ukrainian].

**Дані про автора**

**Мельник Олександра Михайлівна**,  
к.е.н., доцент, Національна академія сухопутних  
військ імені гетьмана П. Сагайдачного  
e-mail: lmmmlviv@gmail.com

**Data about the author**

**Oleksandra Melnyk**,  
Ph.D. of Economics, Associate Professor, Hetman P.  
Sahaidachny National Academy of Ground Forces  
e-mail: lmmmlviv@gmail.com

УДК 338.43:005.583.3

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109358>

КРУПСЬКИЙ В. С.

## Сучасна допомога сільському господарству в ЄС та країнах Східної Європи

**Предметом дослідження** є сучасна допомога сільському господарству в ЄС та країнах Східної Європи.

**Метою дослідження** є визначення особливостей та інструментів сучасної допомоги сільському господарству в ЄС та країнах Східної Європи.

**Методи дослідження.** У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті визначено та охарактеризовано інструменти сучасної допомоги сільському господарству в ЄС та країнах Східної Європи. Охарактеризовано програми допомоги сільському господарству в ЄС та країнах Східної Європи. Визначено роль консолідації зусиль держав, приватного сектора та громадських організацій у реалізації проектів допомоги сільському господарству в ЄС та країнах Східної Європи.

**Висновки.** Сучасна допомога сільському господарству в ЄС та Східній Європі є комплексною і багатовекторною, об'єднуючи фінансову, технічну та дорадчу підтримку. Це дає можливість не лише забезпечити економічну стабільність у аграрному секторі, але й сприяти сталому розвитку сільських районів. Консолідація зусиль держав, приватного сектора та громадських організацій у реалізації проектів зможе дати новий імпульс для інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Особливо важливим є впровадження новітніх технологій, які можуть суттєво підвищити ефективність виробництва. Взаємодія з науковими установами дає можливість агровиробникам отримувати доступ до нових знань, що запобігає застарілості практик і покращує якість продукції. Екологічний аспект підтримки також має важливе значення: заохочення до використання органічних методів землеробства забезпечує не лише збереження природних ресурсів, але й підвищує екологічну свідомість споживачів. В загальному, стратегічний підхід до розвитку сільського господарства в ЄС та країнах Східної Європи сприяє забезпеченню продовольчої безпеки та економічного розвитку регіону.

**Ключові слова:** кооперація, сільське господарство, сільська інфраструктура, торгівельні угоди, технічна допомога, агровиробники, сільськогосподарська політика, програми розвитку, ресурси, ринок.

KRUPSKYI V. S.

## Modern assistance to agriculture in the EU and eastern European countries

**The subject of the study** is modern assistance to agriculture in the EU and Eastern European countries.

**The purpose of the study** is to determine the features and tools of modern assistance to agriculture in the EU and Eastern European countries.

**Research methods.** The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

**Results of the work.** The article identifies and characterizes the tools of modern assistance to agriculture in the EU and Eastern European countries. Programs of modern assistance to agriculture

*in the EU and Eastern European countries are characterized. The role of consolidating the efforts of states, the private sector, and public organizations in implementing agricultural assistance projects in the EU and Eastern European countries is determined.*

**Conclusions.** *Modern assistance to agriculture in the EU and Eastern Europe is complex and multi-vector, combining financial, technical, and advisory support. This makes it possible not only to ensure economic stability in the agricultural sector, but also to promote the sustainable development of rural areas. Consolidating the efforts of states, the private sector and public organizations in the implementation of projects will be able to give a new impetus to innovation and increase competitiveness. The introduction of new technologies that can significantly increase production efficiency is especially important. Interaction with scientific institutions allows agricultural producers to gain access to new knowledge, which prevents outdated practices and improves product quality. The environmental aspect of support is also important: encouraging the use of organic farming methods ensures not only the preservation of natural resources, but also increases the environmental awareness of consumers. In general, a strategic approach to the development of agriculture in the EU and Eastern European countries contributes to ensuring food security and economic development of the region.*

**Keywords:** *cooperation, agriculture, rural infrastructure, trade agreements, technical assistance, agricultural producers, agricultural policy, development programs, resources, market.*

**Постановка проблеми.** Сільське господарство залишається важливим сектором економіки ЄС та країн Східної Європи. Європейський Союз активно підтримує аграрний сектор через спільну сільськогосподарську політику (САП), яка включає прямі субсидії, інвестиції в інфраструктуру та підтримку сталого розвитку. Основні цілі – забезпечення продовольчої безпеки, підвищення конкурентоспроможності та зменшення впливу на навколишнє середовище. У країнах Східної Європи, таких як Україна, Молдова чи Грузія, допомога зосереджена на модернізації аграрного сектору, інтеграції з європейськими ринками та підтримці малих фермерських господарств. Програми ЄС, такі як ENPARD чи DCFTA, сприяють впровадженню інновацій, підвищенню якості продукції та розвитку сільських територій. Важливим аспектом є адаптація до кліматичних змін, що потребує інвестицій у енергоефективність, водокористування та органічне землеробство. Таким чином, сучасна допомога спрямована на створення стійкого та конкурентоспроможного аграрного сектору, що відповідає вимогам XXI століття.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасна допомога сільському господарству в ЄС та країнах Східної Європи є однією з важливих тем у працях зарубіжних і вітчизняних вчених. Дослідники акцентують увагу на інноваційних підходах до підтримки аграрного сектору, зокрема через фінансові механізми, технологічну модернізацію та екологічну сталість. У Європейському Союзі пріоритетом є реалізація Спільної аграрної політики (САП), яка спрямована на за-

безпечення конкурентоспроможності фермерів, стабільності продовольчої безпеки та збереження природних ресурсів. У країнах Східної Європи, зокрема в Україні, дослідники підкреслюють необхідність адаптації європейського досвіду до місцевих умов, зокрема через підтримку малих та середніх господарств, розвиток інфраструктури та впровадження цифрових технологій. Важливим аспектом є також інтеграція екологічних стандартів, що сприяє зменшенню впливу сільського господарства на навколишнє середовище. Науковці вказують на необхідність посилення міжнародної співпраці для обміну знаннями та впровадження найкращих практик у сфері аграрної політики, які потребують подальших досліджень у цьому напрямку.

**Мета статті** – визначення особливостей та інструментів сучасної допомоги сільському господарству в ЄС та країнах Східної Європи.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна допомога сільському господарству в Європейському Союзі та країнах Східної Європи охоплює широкий спектр інструментів і програм, спрямованих на підтримку аграрного сектору, забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку сільських територій. Основні аспекти цієї допомоги наступні:

1. Фінансова підтримка та дотації

Спільна сільськогосподарська політика (САП): у рамках САП, що діє в ЄС, агровиробники отримують фінансування через пряму підтримку доходів та програми розвитку сільських територій. Це включає дотації на гектар, підтримку екологічно чистих технологій та інвестиції в інфраструктуру.

Гранти та програми розвитку: країни Східної Європи, особливо ті, що є кандидатами на вступ до ЄС або вже є членами, отримують фінансові ресурси для реалізації аграрних проектів через різноманітні фонди.

#### 2. Технічна та консультаційна допомога

Аграрні консультаційні служби: програми надають доступ до експертних знань у агрономії, зведенні до острівної економіки, управлінні ресурсами та інше.

Розвиток знань і технологій: взаємодія з науковими установами, участь у міжнародних наукових проектах і програмах обміну знаннями для впровадження інновацій.

#### 3. Екологічні ініціативи

Підтримка екологічного сільського господарства: ЄС заохочує агровиробників до впровадження екологічно чистих технологій через дотації та фінансові стимули.

Захист біорізноманіття: програми, які підтримують збереження природних ресурсів, зокрема через інтегроване управління сільським господарством.

#### 4. Підтримка інфраструктури

Інвестування в сільську інфраструктуру: це – покращення доріг, системи зрошення, складські приміщення та інші елементи інфраструктури, важливі для ефективного розвитку сільського господарства.

Розвиток кооперації: підтримка формування кооперативів для покращення доступу до ресурсів і ринку.

#### 5. Міжнародне співробітництво

Торгівельні угоди: ЄС укладає угоди про вільну торгівлю з країнами Східної Європи, що може відкривати нові ринки для сільськогосподарської продукції.

Спільні програми розвитку: співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН, для реалізації проектів у сільському господарстві.

Сучасна допомога сільському господарству в ЄС та Східній Європі відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності аграрного сектору. Європейський Союз активно підтримує фермерів через програми, такі як Спільна аграрна політика (САП), яка фінансує модернізацію техніки, впровадження екологічних практик та підвищення якості продукції. У Східній Європі, зокрема в країнах-кандидатах на членство в ЄС, допомога спрямована на адаптацію до європейських стандартів, розвиток інфраструктури та підтримку малих фермерських господарств.

Інноваційні технології, такі як точне землеробство та використання штучного інтелекту, стають невід'ємною частиною сучасного сільського господарства. Крім того, акцент робиться на зменшенні впливу на навколишнє середовище, зокрема через зниження викидів парникових газів та раціональне використання ресурсів. Це сприяє не лише економічному зростанню, але й забезпеченню продовольчої безпеки в регіоні.

Одним із важливих елементів сучасної допомоги сільському господарству є підтримка інновацій та досліджень. ЄС активно інвестує у розробку нових технологій, які дають можливість фермерам підвищувати ефективність виробництва та зменшувати витрати. Програми, такі як Horizon Europe, спрямовані на розвиток агротехнічних рішень, включаючи біотехнології, автоматизацію та цифрові платформи для управління господарствами. Це дає можливість фермерам краще контролювати виробничі процеси та адаптуватися до змін клімату. У Східній Європі важливим аспектом є інтеграція сільського господарства у європейські ланцюги поставок. Країни-кандидати отримують фінансову та технічну підтримку для впровадження стандартів якості продукції, що відповідають вимогам ЄС. Це є сертифікація продуктів, розвиток логістики та маркетингових стратегій для виходу на нові ринки. Крім того, зростає увага до соціальних аспектів аграрного сектору. Програми підтримки спрямовані на залучення молоді до сільського господарства, покращення умов праці та підвищення рівня життя в сільській місцевості. Це сприяє зменшенню міграції з сіл до міст та збереженню традиційних сільських громад. Таким чином, сучасна допомога сільському господарству в ЄС та Східній Європі є комплексною та багатогранною, спрямованою на забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та соціальної рівноваги в аграрному секторі.

Важливим елементом сучасної аграрної політики є підтримка екологічно орієнтованих практик. ЄС активно заохочує фермерів до переходу на органічне землеробство, використання відновлюваних джерел енергії та зменшення впливу на навколишнє середовище. Програми, такі як CAP (Спільна аграрна політика), передбачають фінансові стимули для тих, хто дотримується принципів сталого розвитку. Це не лише покращує екологічний стан регіонів, але й підвищує довіру споживачів до продукції. Зростає роль між-

## РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

народної співпраці у сільському господарстві. ЄС сприяє обміну досвідом між країнами-членами та країнами-кандидатами, організовуючи семінари, тренінги та спільні проекти. Це дає можливість швидше адаптувати новітні технології та методи управління, що особливо важливо для країн із менш розвиненим аграрним сектором. Не менш важливим є забезпечення фінансової стабільності фермерських господарств. Програми страхування врожаю, кредитування під низькі відсотки та гранти на розвиток допомагають зменшити ризики та забезпечити довгострокову стійкість аграрного бізнесу. Це особливо актуально в умовах коливань ринків та змін клімату. Таким чином, сучасна аграрна політика ЄС та Східної Європи спрямована на створення умов для інноваційного, екологічно чистого та соціально відповідального сільського господарства, що забезпечує сталий розвиток регіонів.

### Висновки

Сучасна допомога сільському господарству в ЄС та Східній Європі є комплексною і багатогранною, об'єднуючи фінансову, технічну та доглядну підтримку. Це дає можливість не лише забезпечити економічну стабільність у аграрному секторі, але й сприяти сталому розвитку сільських районів. Консолідація зусиль держав, приватного сектора та громадських організацій у реалізації проектів зможе дати новий імпульс для інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Особливо важливим є впровадження новітніх технологій, які можуть суттєво підвищити ефективність виробництва. Взаємодія з науковими установами дає можливість агровиробникам отримувати доступ до нових знань, що запобігає застарілості практик і покращує якість продукції. Екологічний аспект підтримки також має важливе значення: заохочення до використання органічних методів землеробства забезпечує не лише збереження природних ресурсів, але й підвищує екологічну свідомість споживачів. В загальному, стратегічний підхід до розвитку сільського господарства в ЄС та країнах Східної Європи сприяє забезпеченню продовольчої безпеки та економічного розвитку регіону.

### Список використаних джерел:

1. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурент-

ні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2023. 184 с.

2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2019. 258 с.

3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2020. 161 с.

4. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

5. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.

6. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.

7. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2021. 189 с.

8. Колодійчук А. В., Пісний В. М. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (13). С. 172–178.

9. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.

10. Мацибора Т. В. Інвестиційне забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2019. № 2. С. 66–72.

11. Якименко І. Л., Петрашко Л. П., Димань Т. М., Салавор О. М., Шаповалов Є. Б., Галабурда М. А., Ничик О. В., Мартинюк О. В. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник. К.: НУХТ, 2022. 337 с.

12. Grodzicki T., Jankiewicz M. The role of the common agricultural policy in contributing to jobs and growth in EU's rural areas and the impact of employment on shaping rural development: Evidence from the Baltic States. PLoS ONE. 2022. Vol. 17. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262673>

### References:

1. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A..

(2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

2. Havrylko, P. P., Kolodychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). Mizhnarodni finansy i finansovy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

5. Kolodychuk, A. V. (2015). Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurenciyi [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

6. Kolodychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

7. Kolodychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

8. Kolodychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Features of functioning of machine-building enterpris-

es at the current stage of development of the economy of Ukraine]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (13) (pp. 172–178). [in Ukrainian].

9. Kolodychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

10. Matsyhora, T. V. (2019). Investytsiynne zabezpechennya rozvytku sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Investment support for the development of agricultural enterprises]. Ekonomika APK – Economics of the Agricultural Complex, 2, 66–72. [in Ukrainian].

11. Yakymenko, I. L., Petrashko, L. P., Dyman, T. M., Savelor, O. M., Shapovalov, Ye. B., Halaburda, M. A., Nychyk, O. V., & Martynyuk, O. V. (2022). Stratehiya staloho rozvytku: Yevropeys'ki horyzonty [Sustainable Development Strategy: European Horizons]: Textbook. Kyiv: National University of Food Technology. [in Ukrainian].

12. Grodzicki, T., & Jankiewicz, M. (2022). The role of the common agricultural policy in contributing to jobs and growth in EU's rural areas and the impact of employment on shaping rural development: Evidence from the Baltic States. PLoS ONE, 17. Retrieved from <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262673>

#### **Дані про автора**

**Крупський Віталій Станіславович,**

к.в.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Заклад вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права»

e-mail: VitalIO6@ukr.net

#### **Data about the author**

**Vitaliy Krupskiy,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Lviv University of Business and Law

e-mail: VitalIO6@ukr.net

# СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

---

УДК 364.35:336.146.2:336.5

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15109375>

ПУЗИРЬОВА П. В.

## Світовий досвід організації моделей недержавного пенсійного забезпечення: особливості та можливості для України

**Предметом дослідження** є теоретико-практичні аспекти світового досвіду організації моделей недержавного пенсійного забезпечення, а також визначення особливостей й можливостей для України.

**Метою дослідження** є аналіз світового досвіду організації моделей недержавного пенсійного забезпечення, що дозволить Україні створити ефективну, надійну та стійку систему недержавного пенсійного забезпечення.

**Методи дослідження.** В статті було використано наступні методи: аналіз літературних джерел; метод порівняльного аналізу; метод Кейс-стаді; таблично-графічний та ін. Поєднання цих методів дозволило отримати різноманітні дані для комплексного дослідження теми.

**Результати роботи.** Досліджено та проаналізовано світовий досвід організації моделей недержавного пенсійного забезпечення, який демонструє широкий спектр підходів до формування фінансової стабільності громадян після виходу на пенсію. Визначено, що одним із ключових аспектів успішного функціонування недержавного пенсійного забезпечення є довіра населення до фінансових інституцій та стабільність законодавчого регулювання. Встановлено, що країни, які досягли значних успіхів у цій сфері (Швеція, Чилі, Німеччина, Велика Британія, США та Австралія) активно впроваджують механізми стимулювання пенсійних накопичень. Досвід різних країн свідчить про ефективність поєднання обов'язкових і добровільних накопичувальних систем. Визначено та проаналізовано основні світові моделі недержавного пенсійного забезпечення: Модель 1. Трирівнева пенсійна система; Модель 2. Недержавні пенсійні фонди; Модель 3. Корпоративні пенсійні програми; Модель 4. Індивідуальні пенсійні накопичення. Встановлено, що для України використання світового досвіду є особливо важливим, оскільки державна пенсійна система знаходиться під значним фінансовим навантаженням через демографічні зміни та дефіцит Пенсійного фонду.

**Галузь застосування результатів.** Національна економіка, бюджетна політика, страхування, економіка праці, фінансова система, державне регулювання.

**Висновки.** На основі аналізу світового досвіду у сфері недержавного пенсійного забезпечення було сформульовано та запропоновано такі рекомендації для України: запровадження

механізму автоматичної участі (Велика Британія); розвиток корпоративних пенсійних програм (Канада та Японія); диверсифікація інструментів інвестування (США та Австралія); підвищення довіри до недержавних пенсійних фондів; підвищення фінансової грамотності населення; оптимізація державного регулювання та податкових стимулів; запровадження обов'язкової накопичувальної пенсійної системи (Швеція); модернізація інформаційних систем та цифровізація. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить Україні створити ефективну, надійну та стійку систему недержавного пенсійного забезпечення, що сприятиме фінансовій стабільності майбутніх поколінь.

**Ключові слова:** світовий досвід, недержавне пенсійне забезпечення, пенсіонери, модель, корпоративні пенсійні програми, інструменти інвестування, недержавні пенсійні фонди, обов'язкова накопичувальна пенсійна система, цифровізація, фінансова стабільність.

PUZYROVA. P. V.

## International experience in organising non–state pension provision models: features and opportunities for Ukraine

**The subject of the research** is the theoretical and practical aspects of the global experience of organising non–state pension provision models, as well as identifying features and opportunities for Ukraine.

**The aim of the research** is to analyse the global experience of organising non–state pension provision models, which will allow Ukraine to create an effective, reliable and sustainable non–state pension provision system.

**Research methods.** The following methods were used in the article: analysis of literature sources; comparative analysis method; case study method; tabular and graphical methods, etc. The combination of these methods allowed to obtain a variety of data for a comprehensive study of the topic.

**Results of the investigation.** The author researched and analysed the world experience of organising non–state pension provision models, which demonstrates a wide range of approaches to the formation of financial stability of citizens after retirement. It is determined that one of the key aspects of the successful functioning of private pension provision is public confidence in financial institutions and the stability of legislative regulation. It is established that countries that have achieved significant success in this area (Sweden, Chile, Germany, the United Kingdom, the United States and Australia) are actively implementing mechanisms to stimulate pension savings. The experience of different countries demonstrates the effectiveness of combining mandatory and voluntary accumulation systems. The main global models of private pension provision are identified and analysed: Model 1: Three–pillar pension system; Model 2. Non–state pension funds; Model 3. Corporate pension programmes; Model 4. Individual pension savings. It is established that the use of international experience is especially important for Ukraine, since the state pension system is under significant financial pressure due to demographic changes and the Pension Fund deficit.

**Scope of the results.** National economy, budgetary policy, insurance, labour economics, financial system, state regulation.

**Conclusions.** Based on the analysis of international experience in the field of private pension provision, the following recommendations for Ukraine were formulated and proposed: introduction of an automatic participation mechanism (UK); development of corporate pension programmes (Canada and Japan); diversification of investment instruments (USA and Australia); increasing confidence in private pension funds; improving financial literacy of the population; optimisation of state regulation and tax incentives; introduction of a mandatory funded pension system. Implementation of the proposed recommendations will allow Ukraine to create an efficient, reliable and sustainable private pension system that will contribute to the financial stability of future generations.

**Keywords:** global experience, non–state pension provision, pensioners, model, corporate pension programmes, investment instruments, non–state pension funds, mandatory funded pension system, digitalisation, financial stability.

**Постановка проблеми дослідження.** Організація моделей недержавного пенсійного забезпечення є важливим елементом соціальної політики в багатьох країнах світу, оскільки дозволяє зменшити навантаження на державні пенсійні системи та забезпечити громадянам додаткові фінансові ресурси за настанням пенсійного віку. Проте ефективність недержавного пенсійного забезпечення залежить від різних чинників, включаючи законодавчу базу, рівень фінансової грамотності населення, довіру до фінансових інституцій, макроекономічну стабільність та механізми державного регулювання. У світі існують різні моделі організації недержавного пенсійного забезпечення, які відрізняються за рівнем участі держави, ступенем добровільності, джерелами фінансування та методами інвестування коштів. Досвід розвинених країн свідчить про ефективність поєднання обов'язкових і добровільних накопичувальних систем, проте для впровадження таких моделей необхідно враховувати економічні реалії та соціокультурні особливості конкретної країни. В Україні розвиток недержавного пенсійного забезпечення стикається з низкою проблем, зокрема недостатньою довірою громадян до фінансових установ, обмеженими можливостями інвестування пенсійних накопичень та нерозвиненістю фінансових ринків. У цьому контексті вивчення міжнародного досвіду може сприяти вдосконаленню національної моделі та формуванню ефективної системи, що забезпечить фінансову стабільність громадян після виходу на пенсію.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблеми недержавного пенсійного страхування представлені у наукових доробках таких вчених: Вовчак О., Гальків Л., Кулініч Т. та Жайворонок І. [2], які визначили основні завдання щодо створення ефективної пенсійної системи в Україні та розглянули макроекономічні, соціально–трудо-ві та демографічні чинники розвитку пенсійної системи України в цілому. Гаврилова Н. та Могилей А. [3] дослідили та проаналізували пенсійну систему України, яка знаходиться в процесі реформування і результатом якої має бути створення нових фінансових інститутів, а саме недержавних пенсійних фондів. Д'яконова І. та Пахненко О. [4] провели аналіз пенсійних систем країн Європейського Союзу за показниками очікуваної структури пенсійних активів, за джерелами коштів та структури ринку недержавного пенсійного забезпечення

та за типами пенсійних активів. Автори визначили альтернативні варіанти впливу держави на вирішення проблем достатності пенсійного забезпечення та проаналізували зміни в законодавстві європейських країн щодо зміни пенсійного віку. Малишко Є. [5–9] у своїх працях проаналізувала основні можливості від впровадження та розвитку кластеру, до якого входять страхова компанія, недержавні пенсійні фонди, банк та суб'єкт підприємництва, що в сучасних умовах є більш актуальним напрямком у розвитку суб'єктів недержавного пенсійного забезпечення. Також Малишко Є. проаналізувала пріоритетні напрями розвитку загальнообов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення та навела рекомендації щодо подальшого ефективного функціонування накопичувального пенсійного страхування. Марич М. та Шупер А. [10] досліджували актуальні питання розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні, де визначили можливість індивідуалізації процесу накопичення коштів на потреби пенсійного забезпечення, здійснили оцінку основних показників функціонування недержавного пенсійного фонду в Україні та визначили заходи, що забезпечать розширення географії та підвищення результативності функціонування мережі недержавного пенсійного фонду в Україні. Підлипна Р. [13], дослідження якої присвячено обґрунтуванню та інструментальному моделюванню інституційного регулювання недержавних пенсійних систем України, визначила механізм реалізації недержавного пенсійного забезпечення через територіальну диференціацію недержавних пенсійних установ. Також автором було з'ясовано роль діджиталізації для ефективного розвитку недержавного інструментарію пенсійного забезпечення. Смирнова І. та Хачікян С. [19] розглянули недержавні пенсійні фонди і завдяки зарубіжному досвіду встановили, що така система пенсійного забезпечення здатна забезпечити населенню набагато кращий рівень життя після виходу на пенсію. Автори обґрунтували необхідність удосконалення чинної пенсійної системи на підставі розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні. Ус, М. та Ачкасова С. [22] дійшли висновку, що необхідний комплексний розгляд питання та визначення напрямків реформування пенсійної системи, виявлення можливості використання ризик–орієнтованого підходу до стратегії формування системи накопичувального пенсій-

ного забезпечення. Проте, питання що стосуються міжнародного досвіду організації моделей недержавного пенсійного забезпечення потребують більш ґрунтовного та науково-теоретичного дослідження, оскільки в контексті інтеграції України до ЄС рекомендації щодо поліпшення роботи недержавного пенсійного забезпечення підвищать довіру населення до них та підсилять роль держави у розвитку недержавного пенсійного забезпечення в цілому.

**Виклад основного матеріалу.** Світовий досвід у сфері недержавного пенсійного забезпечення є важливим орієнтиром для країн, які прагнуть створити ефективну та стабільну систему пенсійного накопичення. У більшості розвинених країн пенсійне забезпечення базується на багаторівневій моделі, яка включає державну пенсію, обов'язкові або добровільні корпоративні програми та індивідуальні накопичення, що дозволяє мінімізувати ризики для громадян і забезпечити фінансову стабільність після виходу на пенсію [1–4]. Країни з розвинутою економікою, такі як США, Велика Британія, Канада, Німеччина та Швеція, мають значний досвід у розвитку недержавного пенсійного забезпечення, запроваджуючи різні механізми накопичення та інвестування коштів. Важливу роль у цих системах відіграють недержавні пенсійні фонди, страхові компанії та

інвестиційні установи, які надають громадянам можливість формувати власні пенсійні заощадження. Успішність недержавних пенсійних систем у різних країнах значною мірою залежить від рівня державного регулювання, податкових стимулів, фінансової грамотності населення та довіри до фінансових інститутів. Дослідження міжнародного досвіду у цій сфері дозволяє визначити найбільш ефективні моделі, адаптувати їх до національних умов України та вдосконалити існуючі механізми пенсійного забезпечення, щоб забезпечити гідний рівень життя пенсіонерів [2–7].

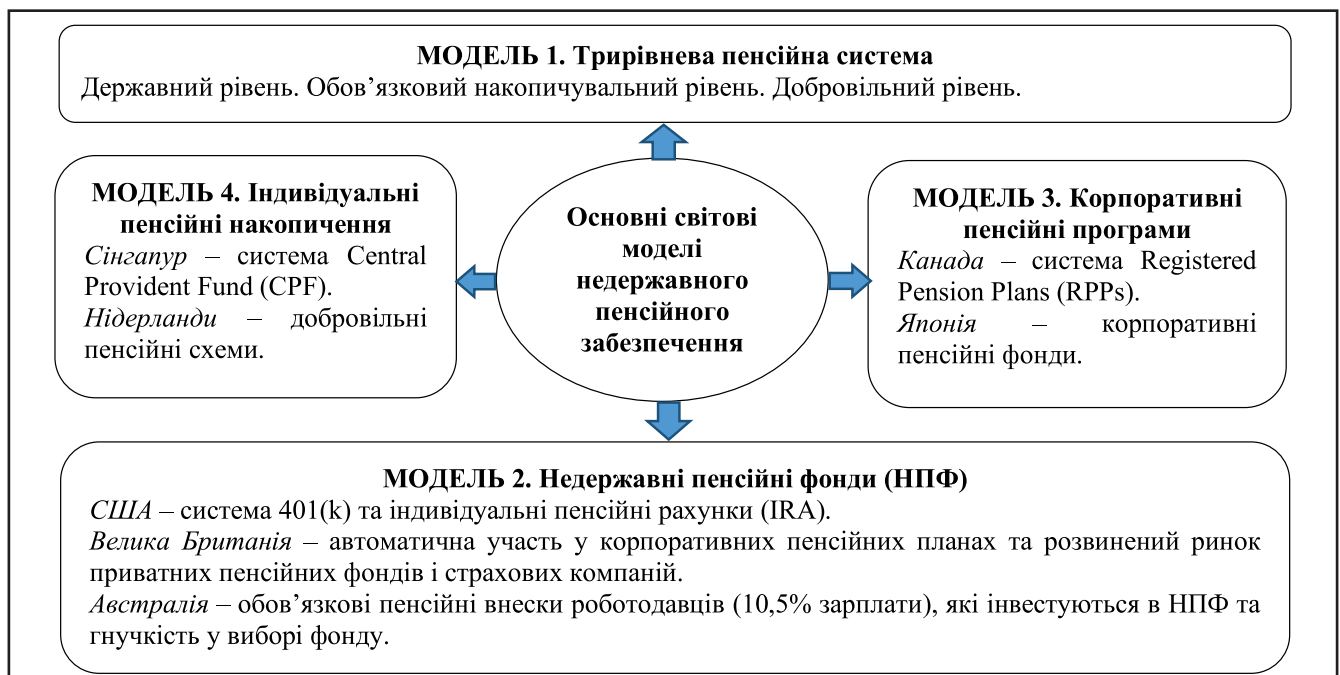
Світовий досвід у сфері недержавного пенсійного забезпечення демонструє різні моделі накопичувальних пенсійних систем, які залежать від економічного розвитку країни, рівня фінансової грамотності населення та державної політики. Основними світовими моделями є такі (рис. 1).

Розглянемо ці моделі більш детально.

**МОДЕЛЬ 1. ТРИРІВНЕВА ПЕНСІЙНА СИСТЕМА** (рекомендація Світового банку). Багато країн світу застосовують трирівневу пенсійну систему, яка включає:

Державний рівень – обов'язкове пенсійне забезпечення, що фінансується з податків.

Обов'язковий накопичувальний рівень – персональні пенсійні рахунки, які фінансуються із внесків роботодавців і працівників.



**Рисунок 1. Основні світові моделі недержавного пенсійного забезпечення, що мають місце в сучасних умовах**

Джерело: згруповано автором на основі [8–11].

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

Добровільний рівень – індивідуальні заощадження через недержавні пенсійні фонди, страхові компанії, банківські програми тощо.

Державний рівень пенсійного забезпечення є основою національної пенсійної системи та забезпечує мінімальні гарантії соціального захисту громадян у старості. Це обов'язкова система, яка фінансується за рахунок податкових надходжень або страхових внесків, що сплачуються працюючими громадянами та роботодавцями. Головна сутність цієї моделі полягає у солідарному принципі, коли кошти, що надходять до бюджету або спеціального пенсійного фонду, спрямовуються на виплату пенсій нинішнім пенсіонерам, а майбутнє забезпечення працюючих залежить від подальших поколінь. Актуальність державного пенсійного забезпечення зумовлена демографічними та економічними викликами, зокрема збільшенням частки населення похилого віку та зменшенням частки працездатного населення. У багатьох країнах система потребує реформування через дефіцит пенсійних фондів і зростаюче навантаження на бюджет, де особливо важливим є пошук збалансованих механізмів фінансування, які б забезпечували стійкість пенсійної системи без надмірного підвищення податкового тиску [18–22].

Обов'язковий накопичувальний рівень пенсійного забезпечення базується на персональних пенсійних рахунках, що є важливою складовою системи соціального захисту, спрямованою на формування індивідуальних заощаджень для забезпечення гідного рівня життя у пенсійному віці. Сутність цього підходу полягає у створенні окремих рахунків для кожного учасника, на які перераховуються внески як з боку роботодавців, так і з боку працівників. Завдяки такій моделі кожен громадянин стає безпосереднім власником накопичених коштів, що дозволяє врахувати індивідуальні особливості доходів і забезпечити більш прозоре управління пенсійними заощадженнями. Важливість обов'язкового накопичувального рівня зумовлена необхідністю зменшення навантаження на державний бюджет у зв'язку з демографічними змінами, зокрема старінням населення, а також підвищенням вимог до якості пенсійного забезпечення [4–8].

Добровільний рівень пенсійного забезпечення охоплює індивідуальні заощадження громадян через недержавні пенсійні фонди, страхо-

ві компанії, банківські програми та інші фінансові інструменти. Сутність добровільного рівня пенсійного забезпечення полягає у можливості самостійного накопичення коштів для майбутньої пенсії шляхом регулярних або одноразових внесків. Громадяни можуть обирати зручні для себе форми заощаджень, виходячи зі своїх фінансових можливостей та довгострокових цілей. Основною відмінністю цього рівня є його добровільний характер, тобто участь у ньому не є обов'язковою, а залежить виключно від рішення особи.

Швеція має обов'язкову накопичувальну систему, що поєднує державне та приватне пенсійне забезпечення. Частина пенсійних внесків спрямовується на індивідуальні рахунки громадян у спеціалізованих інвестиційних фондах, що дає можливість кожному працівнику самостійно обирати, куди вкладати свої кошти, що сприяє збільшенню пенсійних виплат завдяки ефективному управлінню активами та забезпечує фінансову стабільність у старості. Чилі стала однією з перших країн, яка повністю перейшла на накопичувальну пенсійну систему, відмовившись від традиційної солідарної моделі [3–9]. У 1981 р. було запроваджено систему приватних пенсійних фондів (*Administradoras de Fondos de Pensiones, AFP*), які управляють індивідуальними рахунками громадян. Працівники обов'язково відраховують частину своїх доходів на пенсійні накопичення, а фонди інвестують ці кошти для їхнього примноження. Така система дозволила значно зменшити навантаження на державний бюджет, однак у довгостроковій перспективі постали виклики, пов'язані з нерівномірністю виплат та необхідністю додаткових реформ. Німеччина використовує комбіновану пенсійну систему, яка поєднує три основні компоненти: державну пенсію, корпоративні пенсійні програми та особисті заощадження громадян. Державна пенсійна система працює за розподільчим принципом, коли внески працюючих спрямовуються на виплати нинішнім пенсіонерам. Корпоративні пенсійні програми є важливим елементом підтримки доходів після виходу на пенсію, адже роботодавці можуть робити додаткові внески для своїх працівників. Особисті пенсійні заощадження, такі як інвестиційні рахунки чи страхові програми, відіграють роль додаткового фінансового захисту для громадян, що дозволяє їм забезпечити гідний рівень життя у старості [19–22].

Таким чином, світовий досвід демонструє різні підходи до організації пенсійного забезпечення, кожен із яких має свої переваги та недоліки. Використання комбінованих моделей, як у Німеччині, або індивідуальних накопичень, як у Чилі та Швеції, дозволяє країнам адаптувати свої системи до економічних реалій та соціальних потреб населення.

**МОДЕЛЬ 2. НЕДЕРЖАВНІ ПЕНСІЙНІ ФОНДИ (НПФ).** У багатьох країнах світу НПФ відіграють ключову роль у недержавному пенсійному забезпеченні. Пенсійна система США базується на поєднанні державного та приватного пенсійного забезпечення, при цьому значну роль відіграють накопичувальні програми, такі як 401(k) та індивідуальні пенсійні рахунки (IRA). Програма 401(k) є одним із найпопулярніших способів пенсійного накопичення для працівників, які можуть відкласти частину своєї заробітної плати на спеціальний рахунок із податковими пільгами. Роботодавці часто доповнюють ці внески, стимулюючи своїх співробітників до довгострокового заощадження. Головною перевагою 401(k) є можливість інвестування внесків у різні активи, зокрема акції, облігації та взаємні фонди, що дає змогу збільшувати капітал протягом багатьох років. Окрім цього, індивідуальні пенсійні рахунки (IRA) пропонують громадянам ще один спосіб добровільного накопичення. На відміну від 401(k), який зазвичай пропонується через роботодавця, IRA є особистою ініціативою громадян, які самостійно відкривають рахунки у фінансових установах і вибирають стратегію інвестування. Власники IRA можуть обирати різні типи активів, зокрема акції, облігації, інвестиційні фонди та нерухомість. Держава також стимулює цей механізм податковими пільгами, дозволяючи відкладати частину доходу без негайного оподаткування або отримувати податкові знижки під час виходу на пенсію, залежно від типу рахунку (традиційний IRA чи Roth IRA) [4–11].

Велику роль у функціонуванні американської пенсійної системи відіграють приватні компанії, які керують пенсійними фондами та інвестиційними портфелями громадян. Багато великих фінансових установ, таких як Fidelity, Vanguard та BlackRock, управляють мільярдами доларів пенсійних накопичень, пропонуючи різні інвестиційні стратегії. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективне управління пенсійними активами та потенційно високий рівень доходу для майбутніх пенсіонерів. Таким чином, пенсійна система США є однією з найбільш

розвинених та гнучких у світі, оскільки дозволяє громадянам активно формувати свої пенсійні накопичення через різні механізми, включаючи корпоративні та індивідуальні програми. Завдяки поєднанню податкових стимулів, широкого вибору інвестиційних можливостей та активної участі приватного сектору ця система забезпечує фінансову стабільність американців у старості.

Велика Британія має добре розвинену систему недержавного пенсійного забезпечення, яка поєднує обов'язкові та добровільні елементи. Однією з ключових особливостей є автоматична участь працівників у корпоративних пенсійних планах, що означає, що роботодавці зобов'язані реєструвати своїх співробітників у пенсійних програмах за замовчуванням, при цьому працівники мають можливість відмовитися від участі. Такий підхід стимулює громадян до накопичення пенсійних коштів і підвищує рівень фінансової стабільності в майбутньому. Автоматичне зарахування до корпоративних пенсійних програм стало ефективним інструментом збільшення кількості людей, які формують власні пенсійні заощадження, оскільки багато працівників, не бажаючи здійснювати активні фінансові рішення, залишаються учасниками програми [6–11].

Окрім корпоративних пенсійних програм, Велика Британія має розвинений ринок приватних пенсійних фондів і страхових компаній, які пропонують громадянам широкий вибір фінансових інструментів для довгострокових заощаджень. Приватні пенсійні фонди працюють за принципом індивідуальних накопичень, дозволяючи людям самостійно обирати рівень внесків та стратегію інвестування. Страхові компанії пропонують різноманітні пенсійні плани, включаючи довічні анuitети, що гарантують стабільні виплати після виходу на пенсію. Такий підхід до пенсійного забезпечення дозволяє громадянам Великої Британії використовувати кілька джерел доходу у старості, поєднуючи державну пенсію, корпоративні накопичення та приватні заощадження, що забезпечує фінансову стійкість пенсійної системи та створює умови для підвищення рівня життя пенсіонерів.

Австралія має одну з найуспішніших пенсійних систем у світі, відому як Superannuation system, яка базується на обов'язкових внесках роботодавців та можливості добровільних заощаджень працівників. Основний принцип цієї системи полягає в тому, що всі роботодавці зобов'язані ві-

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

драховувати 10,5% від заробітної плати кожного працівника на його індивідуальний пенсійний рахунок у недержавних пенсійних фондах. Ці кошти інвестуються у різні фінансові активи, такі як акції, облігації, нерухомість та інші інструменти, що забезпечує їх зростання в довгостроковій перспективі. Система *superannuation* надає громадянам високу гнучкість у виборі пенсійного фонду, дозволяючи самостійно обирати фонд, що відповідає їхнім інвестиційним уподобанням та рівню ризику. Окрім обов'язкових внесків від роботодавця, працівники мають можливість здійснювати додаткові добровільні внески, що дозволяє їм суттєво збільшити свої накопичення. Держава підтримує такі ініціативи через податкові стимули та пільги для осіб, які активно формують свої пенсійні заощадження. Завдяки цій системі австралійці отримують значні переваги у вигляді стабільного фінансового забезпечення після виходу на пенсію. Високий рівень накопичень дозволяє зменшити залежність від державних виплат та забезпечити громадянам гідний рівень життя у старості. *Superannuation system* є прикладом ефективного поєднання державного регулювання та приватних інвестицій, що сприяє розвитку фінансових ринків та довгостроковій економічній стабільності країни [13; 18–22].

**МОДЕЛЬ 3. КОРПОРАТИВНІ ПЕНСІЙНІ ПРОГРАМИ.** У розвинених країнах компанії часто пропонують корпоративні пенсійні плани, що стимулюють працівників заощаджувати на пенсію.

Канада має розвинену систему пенсійного забезпечення, в якій важливу роль відіграють *Registered Pension Plans (RPPs)* – зареєстровані пенсійні плани. Ця система передбачає спільне фінансування пенсійних накопичень як працівниками, так і роботодавцями. Внески, які здійснюються в межах цих планів, інвестуються у різні фінансові активи, що дозволяє примножувати пенсійний капітал і забезпечувати громадянам стабільні виплати після виходу на пенсію. *Registered Pension Plans* можуть бути як визначеного внеску (де сума виплат залежить від накопичених коштів і їхньої інвестиційної прибутковості), так і визначеної виплати (де пенсіонер отримує фіксовану суму, що розраховується за формулою, враховуючи стаж і рівень зарплати). Така модель сприяє фінансовій стабільності пенсіонерів і водночас зменшує навантаження на державну систему соціального забезпечення.

У Японії корпоративні пенсійні фонди є важливою частиною пенсійного забезпечення працівників і фінансуються переважно роботодавцями. Ці фонди часто отримують державну підтримку, що робить систему більш стійкою та захищеною від економічних коливань. Роботодавці вносять кошти на індивідуальні пенсійні рахунки своїх працівників, що дозволяє формувати додаткові накопичення, які доповнюють державну пенсію. Японська пенсійна система розрахована на довгострокове інвестування, а частина корпоративних пенсійних фондів інтегрована в ширші державні програми стимулювання заощаджень. Завдяки цьому працівники отримують змогу формувати власний пенсійний капітал і забезпечувати собі фінансову стабільність після завершення трудової діяльності.

Таким чином, як у Канаді, так і в Японії широко застосовуються механізми корпоративного та індивідуального накопичення, що дозволяють громадянам отримувати додаткові джерела доходу на пенсії. Спільне фінансування пенсійних програм роботодавцями та працівниками, а також державна підтримка роблять ці системи ефективними та стабільними навіть у складних економічних умовах.

**МОДЕЛЬ 4. ІНДИВІДУАЛЬНІ ПЕНСІЙНІ НАКОПИЧЕННЯ.** В деяких країнах робиться акцент на самостійне управління пенсійними заощадженнями.

Сінгапурська пенсійна система базується на Центральному резервному фонді (*Central Provident Fund, (CPF)*), який є обов'язковою накопичувальною програмою для всіх працюючих громадян і резидентів. *Central Provident Fund* виконує багатофункціональну роль, оскільки кошти, що акумулюються у фонді, можуть бути використані не лише для пенсійних виплат, але й для фінансування житлових потреб, медичного страхування та освіти. Особливістю цієї системи є те, що громадяни можуть самостійно обирати, у які фінансові інструменти інвестувати свої накопичення, що дає змогу ефективніше управляти власними коштами. Внески до *Central Provident Fund* здійснюються як працівниками, так і роботодавцями, що забезпечує стабільність системи та можливість формування значного пенсійного капіталу. Завдяки цій моделі пенсійна система Сінгапуру вважається однією з найефективніших у світі, оскільки поєднує державне регулювання з високим рівнем індивідуального контролю над заощадженнями [1–6].

У Нідерландах пенсійна система базується на багаторівневій моделі, яка включає державну пенсію, корпоративні пенсійні програми та індивідуальні накопичення. Державна пенсія надається всім громадянам після досягнення пенсійного віку та фінансується за рахунок внесків працюючого населення. Однак особливістю пенсійної системи Нідерландів є активна участь громадян у добровільних пенсійних схемах, які пропонуються професійними та корпоративними фондами. Близько 90% працюючих нідерландців беруть участь у додаткових накопичувальних програмах, що дозволяє їм отримувати суттєві додаткові виплати після виходу на пенсію. Ці програми часто підтримуються роботодавцями, які роблять внески разом із працівниками, що сприяє зростанню розміру пенсійних накопичень. Завдяки поєднанню державного, корпоративного та індивідуального рівнів пенсійна система Нідерландів забезпечує високу фінансову стабільність громадян у старості.

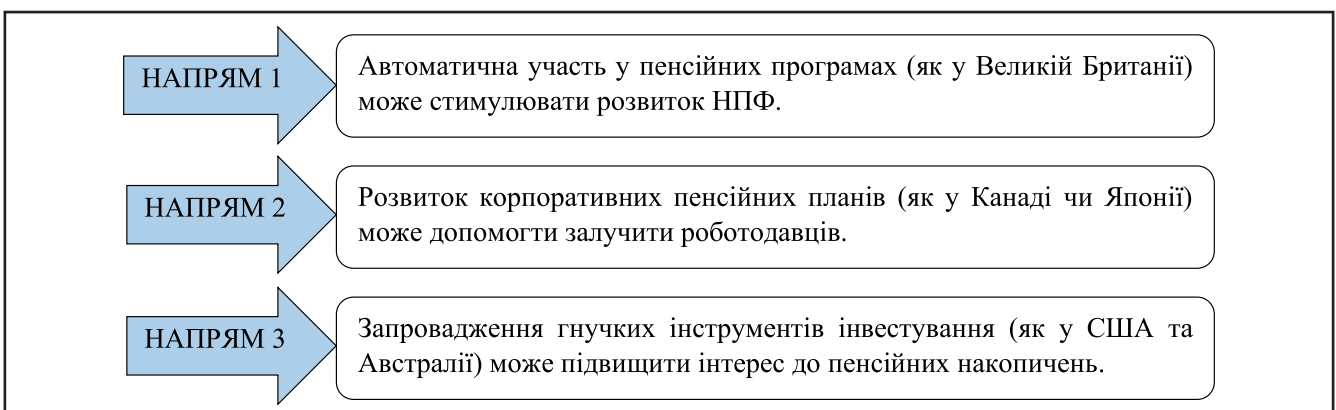
Пенсійні моделі Сінгапуру та Нідерландів демонструють різні підходи до організації накопичувального забезпечення. У Сінгапурі акцент робиться на обов'язкових внесках із можливістю самостійного інвестування, тоді як у Нідерландах значну роль відіграють корпоративні та добровільні пенсійні програми. Обидві системи є ефективними та сприяють фінансовій незалежності громадян після виходу на пенсію, що робить їх важливими орієнтирами для інших країн, які прагнуть реформувати власні пенсійні моделі.

Отже, для України вивчення світового досвіду у сфері недержавного пенсійного забезпечення є важливим кроком до побудови ефективної та стійкої пенсійної системи (рис. 2).

Одним із ключових напрямків, який може стимулювати розвиток недержавних пенсійних фондів, є запровадження механізму автоматичної участі у пенсійних програмах, подібного до моделі Великої Британії. Такий підхід дозволить суттєво підвищити рівень охоплення населення недержавними пенсійними програмами та сприятиме формуванню довгострокових заощаджень. Ще одним перспективним напрямком є розвиток корпоративних пенсійних планів, подібних до тих, що діють у Канаді та Японії. Такий підхід може стати важливим стимулом для українських компаній, адже він сприятиме залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, а також підвищенню соціального захисту працівників. Для цього необхідно створити сприятливі умови, зокрема податкові стимули та державні гарантії, які б мотивували бізнес інвестувати у пенсійні накопичення своїх співробітників. Важливим чинником, який може підвищити інтерес громадян до пенсійних накопичень, є запровадження гнучких інструментів інвестування, як це реалізовано у США та Австралії. Гнучкість інвестування дозволить збалансувати ризики та дохідність залежно від індивідуальних уподобань і фінансових можливостей громадян. Для України важливо створити зрозумілу та надійну систему управління пенсійними активами, яка б забезпечувала високу ліквідність та стабільність інвестицій [18–22].

В результаті аналізу світового досвіду організації моделей недержавного пенсійного забезпечення можна визначити такі особливості та можливості для України (див. таблицю).

Таким чином, імплементація світового досвіду у сфері недержавного пенсійного забезпечення дозволить Україні посилити фінансову незалежність громадян на пенсії та зменшити наванта-



**Рисунок 2. Можливі напрями до побудови ефективної та стійкої пенсійної системи в Україні**

Джерело: запропоновано автором на основі дослідження [2–9]

**Особливості та можливості для України**

<b>Особливості</b>	<b>Можливості</b>
Низький рівень довіри до фінансових установ.	Запровадження державного контролю та гарантій для захисту пенсійних накопичень громадян.
Недостатній розвиток недержавних пенсійних фондів.	Створення сприятливих умов для діяльності НПФ, включаючи податкові стимули для громадян і роботодавців.
Обмежена участь роботодавців у пенсійних програмах.	Впровадження корпоративних пенсійних планів, аналогічних Канаді та Японії, що дозволить залучити бізнес до системи пенсійного забезпечення.
Мінімальний рівень фінансової грамотності населення.	Проведення інформаційних кампаній та освітніх програм щодо переваг добровільного пенсійного накопичення.
Відсутність механізму автоматичної участі у пенсійних програмах.	Введення обов'язкової або автоматичної участі з можливістю відмови, як у Великій Британії, що сприятиме масовому залученню громадян.
Невеликий вибір інструментів для інвестування пенсійних коштів.	Розширення можливостей для інвестування у прибуткові активи, за прикладом США та Австралії.
Відсутність сталих традицій добровільного пенсійного накопичення.	Формування культури довгострокових заощаджень через законодавчі ініціативи та підтримку з боку держави.
Значне навантаження на державну солідарну пенсійну систему.	Перехід до збалансованої багаторівневої пенсійної системи, що зменшить залежність пенсіонерів від державного бюджету.

*Джерело: побудовано автором базуючись на [1–22].*

ження на державний бюджет. Автоматична участь у пенсійних програмах, розвиток корпоративних пенсійних планів та запровадження гнучких механізмів інвестування можуть стати ефективними інструментами для покращення системи накопичувального пенсійного забезпечення в країні.

**Висновки**

Світовий досвід організації моделей недержавного пенсійного забезпечення демонструє широкий спектр підходів до формування фінансової стабільності громадян після виходу на пенсію. У більшості розвинених країн діє багаторівнева система, що включає державні пенсійні виплати, корпоративні пенсійні програми та добровільні індивідуальні накопичення. Така модель дозволяє забезпечити фінансову незалежність громадян у старості та зменшити навантаження на державний бюджет. Визначено, що одним із ключових аспектів успішного функціонування недержавного пенсійного забезпечення є довіра населення до фінансових інституцій та стабільність законодавчого регулювання. Країни, які досягли значних успіхів у цій сфері (Швеція, Чилі, Німеччина, Велика Британія, США та Австралія) активно впроваджують механізми стимулювання пенсійних накопичень, зокрема податкові пільги, автоматичне залучення до корпоративних планів, а також широкий вибір інвестиційних інструментів.

Для України використання світового досвіду є особливо актуальним, оскільки державна пенсій-

на система знаходиться під значним фінансовим навантаженням через демографічні зміни та дефіцит Пенсійного фонду. Впровадження обов'язкових накопичувальних внесків як у Швеції може стати важливим етапом у розбудові ефективної пенсійної системи. Автоматична участь у корпоративних пенсійних програмах за прикладом Великої Британії сприятиме масовому залученню населення до недержавного пенсійного забезпечення. Запровадження гнучких механізмів інвестування, подібних до моделей США та Австралії, дозволить громадянам самостійно обирати оптимальні фінансові інструменти для накопичення.

На основі аналізу світового досвіду у сфері недержавного пенсійного забезпечення можна сформулювати такі рекомендації для України:

Запровадження механізму автоматичної участі – впровадження принципу автоматичної участі у пенсійних програмах з можливістю добровільного виходу (аналог моделі Великої Британії).

Розвиток корпоративних пенсійних програм – створення сприятливих умов для роботодавців, які готові долучатися до пенсійного забезпечення своїх працівників, шляхом податкових пільг та фінансових стимулів, як це реалізовано в Канаді та Японії.

Диверсифікація інструментів інвестування – надання громадянам можливості вкладати пенсійні накопичення у широкий спектр фінансових активів подібно до практик США та Австралії.

Підвищення довіри до недержавних пенсійних фондів – посилення державного контролю, впроваджен-

ня механізмів гарантування пенсійних заощаджень та забезпечення прозорості діяльності фінансових установ для підвищення рівня довіри громадян.

Підвищення фінансової грамотності населення – проведення освітніх кампаній та тренінгів для формування культури довгострокових заощаджень.

Оптимізація державного регулювання та податкових стимулів – розробка комплексних законодавчих змін, які передбачають зниження податкового навантаження на внески у НПФ та створення більш сприятливих умов для їх діяльності.

Запровадження обов'язкової накопичувальної пенсійної системи – впровадження часткової або повної обов'язкової накопичувальної системи, як у Швеції, що допоможе сформуванню стабільного джерела додаткових пенсійних виплат у майбутньому.

Модернізація інформаційних систем та цифровізація – використання сучасних технологій для спрощення доступу громадян до інформації про стан їхніх пенсійних накопичень, автоматизація процесів управління та покращення сервісів.

Отже, використання світового досвіду дозволить Україні побудувати збалансовану та стійку пенсійну систему, яка забезпечить гідний рівень життя пенсіонерів, зменшить залежність від державного бюджету та сприятиме економічному розвитку країни. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить Україні створити ефективну, надійну та стійку систему недержавного пенсійного забезпечення, що сприятиме фінансовій стабільності майбутніх поколінь.

#### Список використаних джерел:

1. Бойко, О. І. (2019). Недержавне пенсійне страхування як доповнення до солідарного пенсійного забезпечення. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка, 3, 102–109. DOI: 10.21272/1817-9215.2019.3-13.
2. Вовчак, О. Д., Гальків, Л. І., Кулініч, Т. В., & Жайворонок, І. Р. (2021). Формування фінансово стабільної пенсійної системи в Україні: виклики, передумови, критерії, заходи. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 4(35), 367–373. DOI: 10.18371/fcaptr.v4i35.222411.
3. Гаврилова, Н. В. Могилей, А. О. (2011). Недержавне пенсійне забезпечення в Україні : правовий аспект. Наукові записки, 11, (1), 192–194. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/4807>.
4. Д'яконова, І. І., Пахненко, О. М. (2019). Державне та недержавне пенсійне забезпечення в країнах ЄС: висно-

вки для України. Інфраструктура ринку, (31), 637–643. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download>.

5. Малишко, Є. О. (2013). Вибір основних ризиків суб'єктів недержавного пенсійного забезпечення. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки, 4, 136–142. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/9611/1>

6. Малишко, Є. О. (2020). Аналіз сучасного стану та розвитку системи пенсійного забезпечення в Україні. Інфраструктура ринку, 45, 233–241. DOI: 10.32843/infrastruct45-37.

7. Малишко, Є. О. (2020). Пріоритетні напрями розвитку загальнообов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 31, 59–66. DOI: 10.32782/2413-9971/2020-31-10.

8. Малишко, Є. О. (2020). Шляхи вдосконалення механізму державного регулювання загальнообов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення. Бізнес Інформ, 12, 347–354. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-12\\_0-pages-347\\_354.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-12_0-pages-347_354.pdf).

9. Малишко, Є. О. Вибір фінансової стратегії суб'єктів недержавного пенсійного забезпечення. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер : Економіка, 4, 66–71. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/1169/1>.

10. Марич, М., Шупер, А. (2021). Перспективи розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні. Економіка та суспільство, (31). DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-16.

11. Медвідь, А. О. (2018). Правові основи здійснення недержавного пенсійного забезпечення в Україні. Правові та інституційні механізми забезпечення розвитку України в умовах європейської інтеграції, 515–517. URL: <http://hdl.handle.net/11300/10815>.

12. Недержавне пенсійне забезпечення в Україні: оцінка та рекомендації. Проект USAID «Трансформація фінансового сектору», Недержавне пенсійне забезпечення в Україні оцінка та рекомендації URL: <https://knpf.bank.gov.ua>

13. Підлипна, Р. П. (2020). Розвиток інструментів недержавного пенсійного забезпечення в Україні. Науковий вісник Ужгородського Університету, Серія Економіка, 1 (55), 41–48. DOI: 10.24144/2409-6857.2020.1(55).

14. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України № 1058-IV від 09 липня 2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>.

15. Про загальнообов'язкове накопичувальне пенсійне забезпечення: Проект Закону України від 27.12.2019 № 2683. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/J101073A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/J101073A.html).

16. Про недержавне пенсійне забезпечення: Закон України від 09.07.2003 № 1057–IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text>

17. Про основні напрями реформування системи пенсійного забезпечення населення України : Послання Президента України до Верховної Ради та Кабінету Міністрів України від 10 жовтня 2001 р. № 1–14/1349. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n1\\_14100-01](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n1_14100-01).

18. Салькова, Т. В. (2019). Етапи розвитку пенсійної системи в Україні: євроінтеграційний вектор. Держава та регіони. Серія: Державне управління, 2 (66), 127–132. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2019/24.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/24.pdf).

19. Смирнова, І. І., Хачікян, С. А. (2021). Недержавне пенсійне забезпечення в Україні: тенденції та проблеми розвитку. Економічний простір, (176), 124–129. DOI: 10.32782/2224-6282/176-22.

20. Стратегія розвитку пенсійної системи. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/25951687>

21. Ткаченко, Л. (2018). Пенсійна система та пенсійна реформа в Україні. Фонд імені Фрідріха Еберта. Представництво в Україні, 40. URL: <Desktop/2%20раздел/14044.pdf>.

22. Ус, М., Ачкасова, С. (2021). Переваги стратегії формування ризик–орієнтованої системи накопичувального пенсійного забезпечення. Економіка та суспільство, (31). DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-18

## References:

1. Boiko, O. I. (2019). Nderzhavne pensiine strakhuvannia yak dopovnennia do solidarnoho pensiinoho zabezpechennia [Non–state pension insurance as a supplement to the solidarity pension system]. Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Ekonomika = Bulletin of Sumy State University. Series Economics, 3, 102–109. DOI: 10.21272/1817-9215.2019.3-13 [in Ukraine].

2. Vovchak, O. D., Halkiv, L. I., Kulinich, T. V., & Zhaivoronok, I. R. (2021). Formuvannia finansovo stabilnoi pensiinoi systemy v Ukraini: vyklyky, peredumovy, kryterii, zakhody [Formation of a financially stable pension system in Ukraine: challenges, prerequisites, criteria, measures]. Finansovo–kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky = Financial and credit activity: problems of theory and practice, 4(35), 367–373. DOI: 10.18371/fcaptp.v4i35.222411 [in Ukraine].

3. Havrylova, N. V. Mohylei, A. O. (2011). Nderzhavne pensiine zabezpechennia v Ukraini : pravovyi aspekt [Non–state pension provision in Ukraine: legal aspect]. Naukovi zapysky = Scientific notes, 11, (1), 192–194. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/4807> [in Ukraine].

4. Diakonova, I. I., Pakhnenko, O. M. (2019). Derzhavne ta nederzhavne pensiine zabezpechennia v krainakh YeS: vysnovky dlia Ukrainy [State and non–state pension provision in the EU countries: implications for Ukraine]. Infrastruktura rynku = Market Infrastructure, (31), 637–643. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download> [in Ukraine].

5. Malyshko, Ye. O. (2013). Vybir osnovnykh ryzykiv subiektiv nederzhavnoho pensiinoho zabezpechennia [Selection of the main risks of non–state pension provision entities]. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky = Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences, 4, 136–142. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/9611/1> [in Ukraine].

6. Malyshko, Ye. O. (2020). Analiz suchasnoho stanu ta rozvytku systemy pensiinoho zabezpechennia v Ukraini [Analysis of the current state and development of the pension system in Ukraine]. Infrastruktura rynku = Market Infrastructure, 45, 233–241. DOI: 10.32843/infrastruct45-37 [in Ukraine].

7. Malyshko, Ye. O. (2020). Priorytetni napriamy rozvytku zahalnoobov'iazkovoho nakopychualnoho pensiinoho zabezpechennia [Priority areas for the development of compulsory funded pension provision]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo = Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy, 31, 59–66. DOI: 10.32782/2413-9971/2020-31-10 [in Ukraine].

8. Malyshko, Ye. O. (2020). Shliakhy vdoskonalennia mekhanizmu derzhavnoho rehulivannia zahalnoobov'iazkovoho nakopychualnoho pensiinoho zabezpechennia [Ways to improve the mechanism of state regulation of mandatory funded pension provision]. Biznes Inform = Business Inform, 12, 347–354. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-12-347-354. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-12\\_0-pages-347\\_354.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-12_0-pages-347_354.pdf) [in Ukraine].

9. Malyshko, Ye. O. Vybir finansovoi stratehii sub'iektiv nederzhavnoho pensiinoho zabezpechennia [Choice of financial strategy of non–state pension provision entities]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia : Ekonomika = Scientific Bulletin of Uzhhorod University.

Ser: Economics, 4, 66–71. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/1169/1> [in Ukraine].

10. Marych, M., Shuper, A. (2021). Perspektyvy rozvytku nederzhavnoho pensiinoho zabezpechennia v Ukraini [Prospects for the development of non-state pension provision in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and Society*, (31). DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-16 [in Ukraine].

11. Medvid, A. O. (2018). Pravovi osnovy zdiisnennia nederzhavnoho pensiinoho zabezpechennia v Ukraini [Legal basis for the implementation of non-state pension provision in Ukraine]. *Pravovi ta instytutsiini mekhanizmy zabezpechennia rozvytku Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehtatsii = Legal and institutional mechanisms for ensuring the development of Ukraine in the context of European integration*, 515–517. URL: <http://hdl.handle.net/11300/10815> [in Ukraine].

12. Nederzhavne pensiine zabezpechennia v Ukraini: otsinka ta rekomendatsii. Proekt USAID «Transformatsiia finansovoho sektoru», Nederzhavne pensiine zabezpechennia v Ukraini otsinka ta rekomendatsii [Non-State Pension Provision in Ukraine: Assessment and Recommendations. USAID Financial Sector Transformation Project, Non-State Pension Provision in Ukraine: Assessment and Recommendations] URL: <https://knpf.bank.gov.ua> [in Ukraine].

13. Pidlypna, R. P. (2020). Rozvytok instrumentiv nederzhavnoho pensiinoho zabezpechennia v Ukraini [Development of non-state pension provision instruments in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu, Seriia Ekonomika = Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series Economics*, 1 (55), 41–48. DOI: 10.24144/2409-6857.2020.1(55) [in Ukraine].

14. Pro zahalnoobov'iazkove derzhavne pensiine strakhuvannia [On Compulsory State Pension Insurance]. *Zakon Ukrainy № 1058-IV vid 09 lypnia 2003 r. = Law of Ukraine No. 1058-IV of 09 July 2003*, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15> [in Ukraine].

15. Pro zahalnoobov'iazkove nakopychualne pensiine zabezpechennia [On Compulsory Accumulative Pension Provision]. *Proekt Zakonu Ukrainy vid 27.12.2019 № 2683 = Draft Law of Ukraine of 27.12.2019 No. 2683*. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JI01073A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI01073A.html) [in Ukraine].

16. Pro nederzhavne pensiine zabezpechennia [On Non-State Pension Provision]. *Zakon Ukrainy vid 09.07.2003 № 1057-IV = Law of Ukraine of 09.07.2003 No. 1057-IV*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text> [in Ukraine].

17. Pro osnovni napriamy reformuvannia systemy pensiinoho zabezpechennia naselennia Ukrainy [On the

main directions of reforming the system of pension provision of the population of Ukraine]. *Poslannia Prezidenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady ta Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 zhovtnia 2001 r. № 1-14/1349 = Address of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada and the Cabinet of Ministers of Ukraine of 10 October 2001, No. 1-14/1349*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n1\\_14100-01](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n1_14100-01) [in Ukraine].

18. Salkova, T. V. (2019). Etapy rozvytku pensiinoi systemy v Ukraini: yevrointehratsiinyi vektor [Stages of development of the pension system in Ukraine: European integration vector]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Derzhavne upravlinnia = State and regions. Series: Public Administration*, 2 (66), 127–132. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2019/24.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/24.pdf) [in Ukraine].

19. Smyrnova, I. I., Khachikian, S. A. (2021). Nederzhavne pensiine zabezpechennia v Ukraini: tendentsii ta problemy rozvytku [Non-state pension provision in Ukraine: trends and problems of development]. *Ekonomichniy prostir = Economic Space*, (176), 124–129. DOI: 10.32782/2224-6282/176-22 [in Ukraine].

20. Stratehiia rozvytku pensiinoi systemy [Strategy for the development of the pension system]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/25951687> [in Ukraine].

21. Tkachenko, L. (2018). Pensiina systema ta pensiina reforma v Ukraini [Pension system and pension reform in Ukraine]. *Fond imeni Fridrikha Eberta. Predstavnytstvo v Ukraini = Friedrich Ebert Foundation. Representative Office in Ukraine*, 40. URL: <Desktop/2%20раздел/14044.pdf> [in Ukraine].

22. Us, M., Achkasova, S. (2021). Perevahy stratehii formuvannia ryzyk-orientovanoi systemy nakopychualnoho pensiinoho zabezpechennia [Advantages of the strategy for the formation of a risk-oriented funded pension system]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and Society*, (31). DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-18 [in Ukraine].

#### **Дані про автора**

**Пузырьова Поліна Володимирівна,**

доцент кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, д.е.н., професор

e-mail: [puzyrova@ukr.net](mailto:puzyrova@ukr.net)

#### **Data about the author**

**Polina Puzyrova,**

Associate Professor of the Department of Smart Economics, Kyiv National University of Technologies and Design, Doctor of Science in Economics, Professor

e-mail: [puzyrova@ukr.net](mailto:puzyrova@ukr.net)

## Сутнісне значення та наукове обґрунтування підходів формування і розвитку трудового потенціалу в Україні

**Предмет дослідження.** У статті доведено, що соціально–економічний розвиток України значною мірою залежить від обсягу та ефективності використання трудового потенціалу в надскладних економічних умовах сьогодення. Визначено, що пріоритети у збереженні та розвитку трудового потенціалу є важливою частиною державної соціальної політики. Наводиться дата появи поняття «трудова потенція» у вітчизняній науці.

**Методи дослідження.** Визначено трудовий потенціал, у контексті людських ресурсів, як інтегральну оцінку кількісних і якісних характеристик економічно активного населення. Окреслено трудовий потенціал як форму прояву людського фактора у виробництві, визначено рівні прояву.

**Результати роботи.** Визначено, що вихідною структуроутворюючою одиницею трудового потенціалу є трудовий потенціал робітника (особистості), який слугує основою для формування трудових потенціалів на більш високих структурних рівнях.

**Галузь застосування результатів.** Наведено складові трудового потенціалу робітника (особистості) та його компоненти. Визначено узагальнені показники трудового потенціалу на рівні суспільства. Виділено основні наукові підходи до дослідження трудового потенціалу.

**Висновки.** Досліджено трудовий потенціал як «можливості». Означено економічну суть поняття розвиток відносно людини. доповнено наукові підходи до визначення змістовного наповнення терміну «економічно активне населення» та визначено економічну суть терміну «трудова потенція країни».

**Ключові слова:** наукові підходи, формування, розвиток, економічно активне населення, трудовий потенціал.

SOLOVIY A. S.

## The essential importance and scientific justification of approaches to the formation and development of labor potential in Ukraine

**The subject of the research.** The article proves that the socio–economic development of Ukraine largely depends on the volume and efficiency of the use of labor potential in today's extremely difficult economic conditions. It was determined that priorities in the preservation and development of labor potential are an important part of the state social policy. The date of appearance of the concept of «labor potential» in domestic science is indicated.

**The research methods.** Labor potential, in the context of human resources, is defined as an integral assessment of the quantitative and qualitative characteristics of the economically active population. The labor potential as a form of manifestation of the human factor in production is outlined, the levels of manifestation are determined.

**The results of the work.** It was determined that the initial structural unit of the labor potential is the labor potential of the worker (personality), which serves as the basis for the formation of labor potentials at higher structural levels.

**Scope of the results.** The components of the labor potential of the worker (personality) and its components are given. Generalized indicators of labor potential at the level of society have been determined. The main scientific approaches to the study of labor potential are highlighted.

**Conclusions.** Labor potential as «opportunities» was studied. The economic essence of the concept of development in relation to a person is defined. scientific approaches to defining the content of the term «economically active population» were supplemented and the economic essence of the term «labour potential of the country» was defined.

**Keywords:** scientific approaches, formation, development, economically active population, labor potential.

**Постановка проблеми.** Соціально–економічний розвиток України значною мірою залежить від обсягу та ефективності використання трудового потенціалу, зокрема в надскладних економічних умовах сьогодення. Підтримка і вдосконалення трудового потенціалу, а також підвищення конкурентоспроможності працівників актуалізуються через нові тенденції у сфері трудових відносин, особливо в контексті інтеграції українського ринку праці в ринок Європейського Союзу. Водночас, в Україні немає узгодженої Стратегії збереження та розвитку трудового потенціалу, а запроваджувані реформи, як правило, виконуються ізольовано і не мають значного впливу на розвиток трудового потенціалу.

У своєму указі «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу на період до 2010 року» Президент України підкреслив важливість створення науково обґрунтованого підходу до розвитку трудового потенціалу, що слугуватиме основою для практичних заходів у цій сфері. Проте, Концепція Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України до 2017 року втратила чинність, і на її основі актуальних нових програм не було розроблено. Таким чином, визначення пріоритетів у збереженні та розвитку трудового потенціалу є важливою частиною державної соціальної політики.

**Мета дослідження** – на основі узагальнення існуючих наукових поглядів на сутнісне значення трудового потенціалу та дослідження наукових підходів доповнити та визначити економічний зміст понять «економічно активне населення» та «трудова потенція країни».

**Виклад основного матеріалу.** З метою дослідження теоретико–методичних підходів до

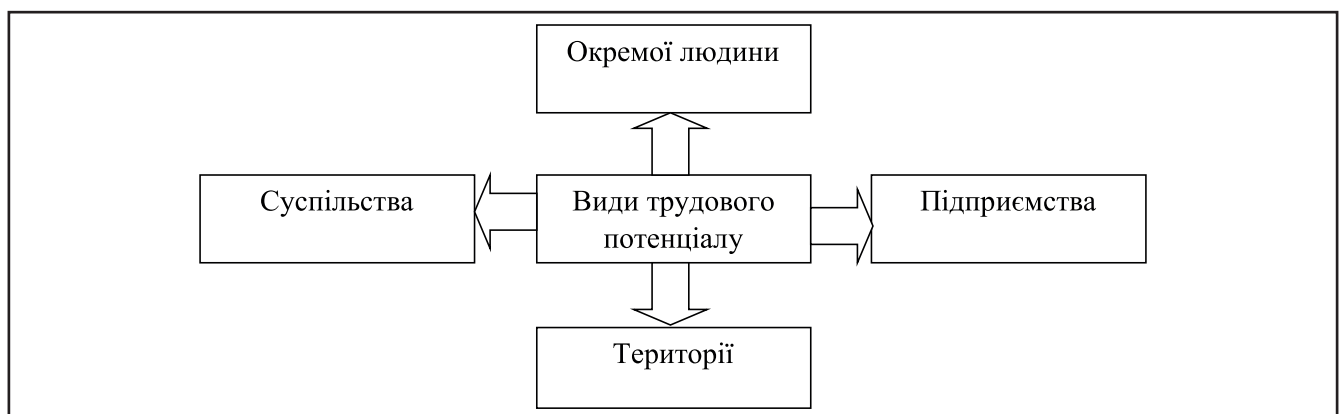
обґрунтування формування та розвитку трудового потенціалу в Україні перш за все доцільно з'ясувати економічну суть категорії «трудова потенція», його характеристики.

У науковій літературі існує безліч підходів до трактування трудового потенціалу. Оскільки ця категорія зазвичай розглядається як економічна, багато визначень мають винятково економічний характер. Серед більш універсальних визначень, що можуть застосовуватись і в юридичній сфері, також немає єдиного підходу серед дослідників.

Поняття «трудова потенція» вперше з'явилося у вітчизняній соціально–економічній літературі відносно нещодавно – у 80–х роках минулого століття, і сьогодні його досліджують переважно представники економічної науки. Найбільш детальними є дослідження, проведені такими науковцями, як Т.В. Білорус, С.В. Васильчак, Л.В. Галаз, Н.В. Гладчак, А.С. Головка, В.М. Гринькова, Я.О. Зубрицька, М.П. Мартіянова, С.Р. Пасеєка, М.В. Пустовіт, В.М. Рубан, С.Б. Соловій, О.А. Турецький, А.В. Череп, Т.В. Штерма, О.М. Ястремська, Я.С. Яцун.

Трудова потенція, у контексті людських ресурсів, являє собою інтегральну оцінку кількісних і якісних характеристик економічно активного населення. Існує декілька рівнів трудового потенціалу: окремої особи, підприємства, території та суспільства в цілому (рис. 1).

У всьому світі визнано, що головною виробничою силою є людина. Кожен робітник, окремі групи людей і суспільство в цілому мають можливості та здібності для реалізації й удосконалення трудової діяльності, що суттєво підвищує її ефективність. Узагальнюючим показником формування та розвитку людини в трудовій діяльності є трудова потенція суспільства.



**Рисунок 1. Види трудового потенціалу\***

\*Побудовано автором

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

Термін «потенціал» був введений відносно нещодавно – 10–15 років тому. Він означає наявність у будь-кого (окремої особи, групи людей, суспільства) прихованих, ще не виявлених можливостей або здібностей до життєдіяльності в різних сферах. Трудовий потенціал є формою прояву людського фактора у виробництві. Рівні прояву трудового потенціалу поділяються на:

- Індивідуальний (ТП людини);
- Колективний (ТП підприємства);
- Суспільний (ТП суспільства).

Трудовий потенціал суспільства є конкретною формою матеріалізації людського фактора, що слугує показником рівня розвитку та потенційної творчої активності працюючих.

Трудовий потенціал підприємства визначається як максимальна величина участі робітників у виробничому процесі, з урахуванням психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань і трудового досвіду, а також наявності необхідних організаційно–технічних умов.

Трудовий потенціал людини – це частина потенціалу особистості, що формується на основі її природних здібностей, освіти, виховання та життєвого досвіду (рис. 2).

Вихідною структуроутворюючою одиницею трудового потенціалу є трудовий потенціал робітника (особистості), який слугує основою для формування трудових потенціалів на більш високих структурних рівнях.

Трудовий потенціал робітника є динамічною величиною, що безперервно змінюється. Працездатність людини та творчі здібності робітника розвиваються і вдосконалюються в процесі на-

буття нових навичок і знань, а також покращення умов праці та життєдіяльності.

Трудовий потенціал робітника включає:

1. Психофізіологічний потенціал (здоров'я, працездатність, тип нервової системи тощо);
2. Кваліфікаційний потенціал (обсяг і глибина знань, трудових навичок і вмінь, здатність виконувати роботу різної складності та змісту);
3. Особистісний потенціал (рівень громадської свідомості, ступінь засвоєння соціальних норм, ціннісні орієнтації, інтереси та потреби).

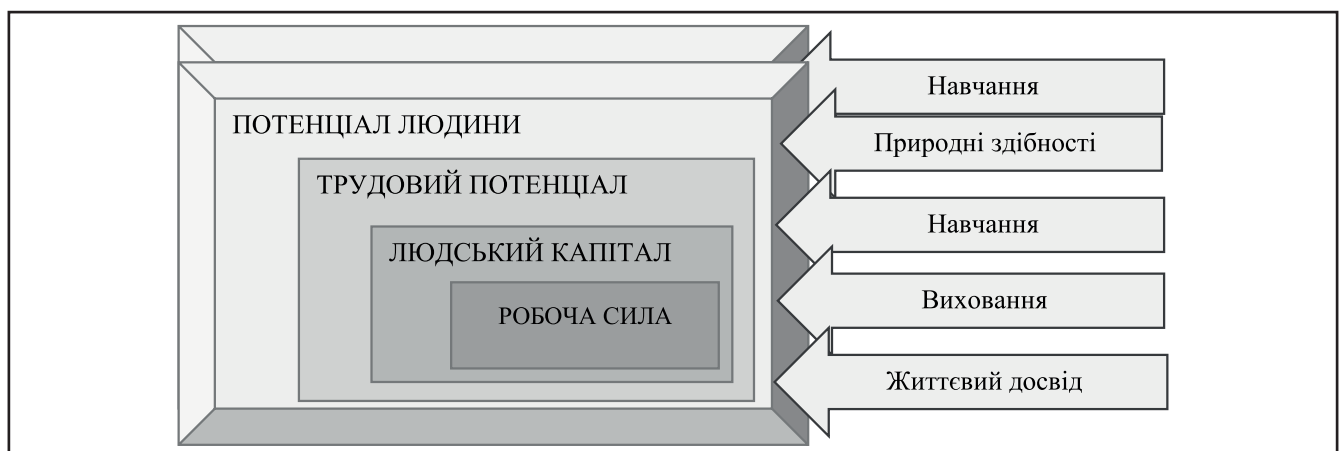
Трудовий потенціал підприємства – це система індивідуальних трудових потенціалів окремих робітників.

Структура трудового потенціалу підприємства відображає співвідношення різноманітних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик групи робітників і їх взаємовідносини.

Трудовий потенціал суспільства акумулює та синтезує сукупні здібності працездатного населення до суспільно корисної діяльності. Трудовий потенціал суспільства визначається за двома основними аспектами:

- Кількісний аспект: можливості суспільства залучати до суспільно корисної праці населення різних статей і вікових груп.

- Якісний аспект: реальні можливості реалізації через участь у суспільно корисній праці всього спектра індивідуальних здібностей і якостей. Ці здібності, як–от знання, вміння й навички, набуваються через виховання, підготовку до праці, трудову діяльність, перенавчання та підвищення кваліфікації.



**Рисунок 2. Співвідношення понять: потенціал людини, трудовий потенціал, людський капітал, робоча сила\***

\*Побудовано автором

Компоненти трудового потенціалу характеризують:

- психофізіологічні можливості для участі в суспільно корисній діяльності;
- можливості нормальних соціальних контактів;
- здатність генерувати нові ідеї, методи та уявлення;
- раціональність поведінки;
- наявність знань і навичок, необхідних для виконання обов'язків і видів робіт;
- пропозицію на ринку праці.

На ці аспекти відповідають наступні компоненти трудового потенціалу:

- здоров'я;
- моральність та вміння працювати в колективі;
- творчий потенціал;
- активність;
- організованість;
- освіта;
- професіоналізм;
- ресурси робочого часу.

На рівні суспільства трудовий потенціал характеризується такими загальними показниками, як (рис. 3):

- **Здоров'я:** оцінюється через середню тривалість життя, частку людей з інвалідністю, смертність у різних вікових групах, витрати на охорону здоров'я тощо.

- **Моральність:** визначається рівнем релігійності, ставленням до інвалідів, дітей і літніх людей, показниками соціальної напруги та злочинності.

- **Творчий потенціал і активність:** виявляються через темпи науково–технічного прогресу, доходи від авторських прав, кількість патентів та міжнародних премій.

- **Організованість:** можна оцінити за якістю і стабільністю законодавства, дотриманням законів і угод, політичною стабільністю, якістю транспортної інфраструктури.

- **Рівень освіти:** характеризується середньою кількістю років навчання на людину, часткою витрат на освіту в бюджеті, доступністю різних рівнів освіти.

- **Ресурси робочого часу:** оцінюються за кількістю працездатного населення, часткою зайнятих, рівнем безробіття, кількістю відпрацьованих людино–днів на рік [1].

Умовно можна виділити три основні наукові підходи до розуміння трудового потенціалу (рис. 4):



**Рисунок 3. Узагальнені показники трудового потенціалу на рівні суспільства\***

\*Побудовано автором

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

- Трудовий потенціал як категорія, що характеризується сукупністю якісних показників;
- Трудовий потенціал як категорія, що характеризується сукупністю кількісних показників;
- Трудовий потенціал як комплексна соціально–економічна категорія.

Синонімом слова «потенціал» є категорія «можливості». У найзагальнішому вигляді трудовий потенціал можна визначити як наявність можливостей для працівника, підприємства, суспільства або держави (залежно від розглядуваного рівня) та здатність їх використовувати для отримання доходу, підвищення добробуту суспільства чи економічного розвитку держави.

Серед визначень «трудового потенціалу», які базуються на якісних характеристиках з використанням категорії «можливості», найбільш обґрунтованими є наступні:

- трудовий потенціал як трудові можливості економічно активного населення, що зумовлені його кількісними та якісними характеристиками, які реалізуються через надання суспільно корисної праці відповідної якості та в необхідній кількості для задоволення потреб на макrorівні [3];
- трудовий потенціал як наявні та потенційні можливості до праці з урахуванням фізичних, професійних, творчих характеристик, що необхідні для виконання певних функцій і задоволення певних потреб [4];
- трудовий потенціал як широкий спектр можливостей трудоактивного населення та відрізняється додатковими резервами здібностей до праці, що породжується різноманітними людськими якостями, а також результатами колективної діяльності людей [5].

Деякі науковці, вдаючись до терміна «можливості» для пояснення трудового потенціалу, по–різному трактують його суть. Наприклад, В.М. Рубан та М.В. Пустовіт розглядають трудовий потенціал як можливість найбільш ефективного використання економічно активного населення через систему цілеспрямованого впливу на їх кількісні та якісні характеристики як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [6].

Важко погодитися з таким визначенням, оскільки, на нашу думку, воно більше зосереджене на державній політиці розвитку, ніж на сутності трудового потенціалу як категорії.

Загалом, аналізуючи цей підхід, трудовий потенціал України можна визначити як наявні та потенційні можливості економічно активного населення реалізовувати своє право на працю, задовольняючи як особисті, так і суспільні потреби.

Ключовим моментом у характеристиці категорії «трудоий потенціал» є те, що термін «потенціал» включає в себе наслідки з минулого, актуальний стан на сьогодні та орієнтацію на майбутнє. Отже, трудовий потенціал України слід розглядати в контексті особливостей його формування в минулому, сучасного стану економіки, рівня розвитку трудового законодавства, гарантій реалізації трудових прав, демографічної ситуації та ін-



**Рисунок 4. Наукові підходи до дослідження формування та розвитку трудового потенціалу в Україні \***

\* Побудовано автором на основі [2]

ших чинників. Саме цілеспрямований вплив на ці аспекти та зважена соціально–економічна політика можуть стати запорукою розвитку трудового потенціалу в майбутньому.

Інший підхід передбачає розгляд трудового потенціалу як категорії, характеристика якої базується на сукупності кількісних показників. Дослідники, які трактують трудовий потенціал через кількісні ознаки, зазвичай ототожнюють його з чисельністю економічно активного або зайнятого населення.

У цьому визначенні виникає деяка суперечність: з одного боку, автор включає в трудовий потенціал все населення, а не лише працюючих, а з іншого – акцентує увагу на суспільно–економічній користі як на визначальному аспекті трудового потенціалу.

Дійсно, представники підходу, що визначає трудовий потенціал через сукупність економічно активного населення, фактично ототожнюють його з трудовими ресурсами. Однак, на нашу думку, важливо розмежовувати ці категорії, що є більш поширеним підходом серед науковців.

Трудові ресурси підприємства є важливим елементом для кожного суб'єкта господарювання, оскільки від якості і ефективності використання цих ресурсів часто залежать результати діяльності і конкурентоспроможність організації.

Згідно з думкою А.С. Головка, «трудовий потенціал» характеризується не лише загальною чисельністю індивідів, а й включає в себе сукупність різних якостей людей, які визначають їх працездатність. Формування трудового потенціалу відбувається за схемою: економічно активне населення → трудові ресурси → трудовий потенціал [7].

Для тлумачення категорії «трудовий потенціал» доцільно застосовувати комплексний підхід. Цей підхід передбачає розгляд трудового потенціалу як складної соціально–економічної категорії, що характеризується єдністю кількісних і якісних ознак. Це дозволяє глибше оцінити трудовий потенціал як динамічне явище, що впливає на соціально–економічний розвиток країни в цілому. На думку О.А. Турецького, трудовий потенціал – це категорія, яка за своїм соціально–економічним змістом покликана характеризувати сукупну оцінку фізичних та інтелектуальних компонентів не лише окремих особистостей, але й усієї їх сукупності в рамках єдиного цілого (суспільство, країна, регіон тощо). Це поняття визначає потенційні можливості людей до певної трудової діяльності та їх постійний розвиток [8].

Погоджуємось з Н.В. Гладчак, яка окрім людських ресурсів, їх трудових можливостей (наявних та можливих у перспективі), до складових елементів трудового потенціалу країни відносить також середовище у якому відбувається чи може відбуватися трудова діяльність [9]. Сюди можна віднести стан дотримання законодавства в цілому та трудового законодавства, зокрема, економічну та демографічну ситуацію тощо.

Таким чином, дослідивши низку наукових джерел, можна зробити висновок, що трудовий потенціал країни можна визначити як поточну та перспективну здатність сукупності трудових ресурсів кількісно та якісно задовольняти потреби країни та найбільш ефективно реалізовувати її цілі за умов наявності достатнього обсягу ресурсів.

З'ясувавши в дослідженні суть поняття «трудовий потенціал», розглянемо дану економічну категорію в процесі розвитку. Для цього ясуємо, що собою являє розвиток як дія чи процес. Розвиток можливо означити як дія чи процес, унаслідок якого відбувається зміна якості, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого. Якщо стосувати розвиток відносно людини, особи чи індивідуума, то це ступінь освіченості, культурності, розумової та духовної зрілості, це розгорнутий у часі процес кількісних та якісних змін в організмі та психіці людини, її мисленні, почуттях і поведінці, що є результатом біологічних процесів в організмі та впливів навколишнього природного середовища на нього.

Поділ населення країни на види за працездатністю проведено на економічно активне і економічно неактивне.

Розмежування між економічно активним і неактивним населенням важливе для розуміння стану ринку праці і визначення політики зайнятості. Це знання дозволяє:

- Оцінювати потенціал робочої сили.
- Розробляти програми підтримки безробітних.
- Створювати стратегії для підвищення зайнятості [10].

На наш погляд, в умовах тяжкої економічної ситуації, зокрема під час війни, до категорії економічно неактивного населення можна віднести лише певні групи: учнів шкіл, осіб, які з різних причин припинили шукати роботу, а також забезпечених людей, які не мають потреби чи бажання працювати. Практика свідчить про те, що в умовах війни, міграційних процесів і ведення бізнесу багато хто з тих, кого раніше вважали економічно

## СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

неактивними, як – от студенти денної форми навчання, пенсіонери, інваліди та особи, зайняті домашніми справами або доглядом за дітьми, активно працюють.

У зв'язку з цим, є доцільним внести зміни до наукових підходів у визначенні терміна «економічно активне населення», яке мало б охоплювати не лише зайнятих і безробітних громадян, але й тих, хто, хоча й не є працездатним у традиційному сенсі – як от студенти, пенсіонери та інваліди, – які в умовах сучасності також беруть участь у трудовій діяльності.

Визначивши економічну суть поняття «трудо-вий потенціал країни», можна розглядати його як сукупність економічно активного населення, оціненого за якісними, кількісними та структурними характеристиками, що було б актуальним як для сучасного використання, так і для можливостей розвитку в майбутньому. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності країни та інтеграції в Європейський Союз, що є стратегічним орієнтиром для системних соціально–економічних реформ в Україні.

Враховуючи вище доведене, доцільно доповнити наукові підходи до визначення змістовного наповнення терміну «економічно активне населення» як сукупність працездатних зайнятих і безробітних громадян, що забезпечують пропозицію робочої сили на ринку праці для товарного виробництва і сфери послуг у певному періоді, а також не працездатних громадян, таких як студенти, пенсіонери та інваліди, які в мінливих умовах сьогодення працюють в різних сферах економіки країни.

Визначено економічну суть «трудо-вий потенціал країни» як сукупність економічно активного населення за якісними, кількісними та структурними характеристиками, яке використовується в даний час, можливість розвитку і використання його в майбутньому в різних сферах економіки, що позитивно вплине на конкурентоспроможність країни та інтеграцію до ЄС, яка слугує стратегічним орієнтиром системних соціально–економічних реформ в Україні.

### Висновки

На основі проведеного дослідження визначено, що соціально–економічний розвиток України значною мірою залежить від обсягу та ефективності використання трудового потенціалу. Доведено, трудовий потенціал, у контексті люд-

ських ресурсів, є інтегральною оцінкою кількісних і якісних характеристик економічно активного населення. Визначено трудовий потенціал як форму прояву людського фактора у виробництві, а також наводяться рівні такого прояву. Доведено, що вихідною структуроутворюючою одиницею трудового потенціалу є трудовий потенціал робітника (особистості), який слугує основою для формування трудових потенціалів на більш високих структурних рівнях. Визначено узагальнені показники трудового потенціалу на рівні суспільства. Виділено основні наукові підходи до дослідження трудового потенціалу. Досліджено трудовий потенціал як «можливості». На основі проведеного дослідження визначено економічну суть поняття «розвиток відносно людини». Доповнено наукові підходи до визначення змістовного наповнення терміну «економічно активне населення» та визначено економічну суть терміну «трудо-вий потенціал країни».

### Список використаних джерел:

1. Svitlana Vasylychak, Tetiana Shterma, Serhiy Soloviy, Olga Vivcharuk, Ievgen Kondel. Ukrainian agricultural labour potential management modelling in the context of European integration. «Scientific Horizons» (ISSN: 2663–2144) Vol. 26, No. 12, 2023. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-26-12-2023/modelyuvannya-upravlinnya-trudovim-potentsialom-ukrayini-vsilskomu-gospodarstvi-v-umovakh-yevrointegratsiyi>.
2. Штерма Т.В., Дубина М., Соловій А. Формування трудового потенціалу: теоретичний аспект. Глобалізаційні процеси у світовій економіці: проблеми, тенденції, перспективи: колективна монографія, Globalisation processes in the world economy: problems, trends, prospects: Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2023. 528 p. С. 263–284.
3. Череп А.В., Зубрицька Я.О. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2011. № 1 (9). С.245–254. С.247.
4. Мартіянова М.П., Яцун Я.С. Дослідження основних підходів до визначення поняття «трудо-вий потенціал». Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Випуск 7(3). С.111–114. С.113.
5. Білорус Т.В. Трудовий потенціал України: сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2012. №137. С.42–45. С.43.

6. Рубан В.М., Пустовіт М.В. Визначення трудового потенціалу в контексті сучасних світових економічних трансформацій. Економіка і управління. 2009. №6. С.78–83. С.82.

7. Головка А.С. Теоретико–методичний зміст категорій «трудова потенція», «кадрова потенція» та «трудова ресурси». Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №3 Т.2 С.14–16. С.15.

8. Турецький О.А. Процес формування трудового потенціалу постіндустріального суспільства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип.1. С.22–35. С.29.

9. Гладчак Н.В. Сутність трудового потенціалу: теоретичні основи формування дефініцій. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2011. Спецвип. 33. Ч.1. С.79–83. С.83.

10. Гринькова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: наук. вид. Х.: ХНЕУ, 2011. 192 с., с. 192.

#### References:

1. Svitlana Vasylchak, Tetiana Shterma, Serhiy Soloviy, Olga Vivcharuk, Ievgen Kondel. (2023). Ukrainian agricultural labour potential management modelling in the context of European integration. «Scientific Horizons» (ISSN: 2663–2144) Vol. 26, No. 12. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-26-12-2023/modelyuvannya-upravlinnya-trudovim-potentsialom-ukrayini-v-silskomu-gospodarstvi-v-umovakh-yevrointegratsiyi>.

2. Shterma T.V., Dubina M., Solovii A. (2023). Formation of labor potential: theoretical aspect. Globalization processes in the world economy: problems, trends, prospects: collective monograph, Globalization processes in the world economy: problems, trends, prospects: Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing. 528 p. 263–284.

3. Cherep A.V., Zubrytska Y.O. (2011). Basics of formation of labor potential in the state, region, at the enterprise. Bulletin of Zaporizhzhya National University. Economic sciences. No. 1 (9). P. 245–254. P.247.

4. Martiyanova M.P., Yatsun Y.S. (2014). Research of the main approaches to the definition of the concept of «labor potential». Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences. Issue 7(3). P.111–114. P.113.

5. Belarusian T.V. (2012). Labor potential of Ukraine: current state and development prospects. Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Economy. No. 137. P. 42–45. P.43.

6. Ruban V.M., Pustovit M.V. (2009). Determination of labor potential in the context of modern global economic transformations. Economics and management. No. 6. P. 78–83. P.82.

7. Golovko A.S. (2010). Theoretical and methodological content of the categories «labour potential», «personnel potential» and «labour resources». Bulletin of the Khmelnytskyi National University. 2010. No. 3 Vol. 2 P. 14–16. P.15.

8. Turetsky O.A. (2016). The process of forming the labor potential of the post-industrial society. Market economy: modern management theory and practice. Volume 15. Issue 1. P.22–35. P.29.

9. Hladchak N.V. (2011). The essence of labor potential: theoretical foundations of the formation of definitions. Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economy. Special issue. 33. Part 1. P. 79–83. P.83.

10. Hrynkova V.M., Yastremska O.M. (2011). Problems of management of labor resources of the enterprise: science. view. X.: Khneu. 192 p., с. 192.

#### Дані про автора

**Соловій Андрій Сергійович,**

аспірант, Державний університет економіки і технологій

ORCID 0000–0002–2975–4661

e-mail: soloviy1977@gmail.com

#### Data about the author

**Andriy Soloviy,**

Postgraduate Student State University of Economics and Technology

ORCID 0000–0002–2975–4661

e-mail: soloviy1977@gmail.com

# ЗМІСТ

## Макроекономічні аспекти сучасної економіки

КОРОЛЬОВ Р. Г. Механізми підтримки платоспроможності банків у кризові періоди .....	5
ГРИЦАЙ М. М. Монетизація як каталізатор економічного зростання України .....	13
ГЛУБОКИЙ П. М. Інтеграція ринку цінних паперів України у глобальний фінансовий простір .....	19
ФІЛІПОВ Д. В. Ключові аспекти управління борговою безпекою України .....	27
КУЦЕНКО А. С. Трансформація законодавчо-нормативної бази забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств .....	34
МОЛНАР О. С., МАРГІТИЧ В. В., ПАЛІЙЧУК Е. С. Соціально-економічний розвиток регіонів національної економіки .....	40

## Інноваційно-інвестиційна політика

СТУДІНСЬКА Г. Я., СТУДІНСЬКИЙ В. А. Еволюція інноваційного розвитку аграрної сфери .....	45
ЗЕЙНАЛОВ Р. Е., ПАЛІЙ Н. Р. Високотехнологічне управління software-компаніями: аналітика, інновації, адаптація та проблеми розвитку .....	56

## Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

ЧУКАЄВА І. К. Пріоритетні напрямки та заходи реконструктивного відновлення систем забезпечення вуглеводнями в сучасних умовах України .....	67
РАДІОНОВА Н. Й. Можливості та загрози розвитку агропромислового комплексу в Україні .....	72
КУДРИЦЬКА Н. В. Стратегування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України .....	79
ЧОБАЛЬ Л. Ю., КАГАНЕЦЬ-ГАВРИЛКО Л. П., БОБИК О. В. Стратегія менеджменту підприємств в сфері послуг в сучасних умовах .....	85
ПАЛАМАРЧУК О. М., ЯРЕМЕНКО Л. М., СКРИПНИК Р. Є. Цифровізація бізнесу: нові можливості для стратегічного управління підприємствами в умовах економічної нестабільності .....	90
ГАВРИЛКО П. П., СІМЕХ К. Ю., ЯРТИМ А. В. Маркетингові стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах кризових явищ .....	96
РУСІНА Ю. О. Фінансове планування як основа управління фінансовою діяльністю підприємства .....	101
КОТАР І. В. Стратегія сталого розвитку будівельного бізнесу .....	110
КАРПЮК С. А. Формування концепції автоматизованого економічного оператора як інструмент управління логістичною діяльністю підприємств в Україні .....	116
ВІДОМЕНКО О. І., МИХАЙЛИК О. М., ЖУЖУКІНА Н. І. Тренінгові методи у викладанні економічних дисциплін як відповідь на виклики сучасного ринку праці .....	122

## Розвиток регіональної економіки

МЕЛЬНИК О. М. Інституціональні форми інтеграції України у світове господарство .....	129
КРУПСЬКИЙ В. С. Сучасна допомога сільському господарству в ЄС та країнах Східної Європи .....	134

## Соціально-трудова проблеми

ПУЗИРЬОВА П. В. Світовий досвід організації моделей недержавного пенсійного забезпечення: особливості та можливості для України .....	139
СОЛОВІЙ А. С. Сутнісне значення та наукове обґрунтування підходів формування і розвитку трудового потенціалу в Україні .....	151

# CONTENT

---

## **Macro-economic aspects of modern economy**

KOROLOV R. G. Mechanisms for maintaining bank solvency during crisis periods .....	5
HRYTSAI M. M. Monetization as a catalyst for Ukraine's economic growth .....	13
HLUBOKYI P. M. Integration of Ukraine's securities market into the global financial space .....	19
FILIPOV D.V. Key aspects of managing Ukraine's debt security.....	27
KUTSENKO A. S. Transformation of the legislative and regulatory framework for ensuring the competitiveness of construction enterprises.....	34
MOLNAR O. S., MARHITYCH V. V., PALIICHUK Ye. S. Socio-economic development of regions of the national economy .....	40

## **Innovation and investment policy**

STUDINSKA G. Ya., STUDINSKY V. A. Evolution of innovative development of the agricultural sphere .....	45
RAUF ZEINALOV, PALII N. R. High-tech management of software companies: analytics, innovation and adaptation .....	56

## **Economic problems of development of branches and types of economic activity**

CHUKAEVA I. K. Priority directions and activities of reconstructive restoration of hydrocarbon supply systems in modern conditions of Ukraine.....	67
RADIONOVA N. Y. Opportunities and threats for the agro-industrial complex development in Ukraine.....	72
KUDRYTSKA N. V. Strategizing the reconstructive restoration of Ukraine's air transport.....	79
CHOBAL L. Yu., KAHANETS-HAVRYLKO L. P., BOBYK O. V. Management strategy of enterprises in the service sector in modern conditions .....	85
PALAMARCHUK O. M., YAREMENKO L. M., SKRIPNIK R. Ye. Digitalisation of business: new opportunities for strategic management of enterprises in the context of economic instability .....	90
HAVRYLKO P. P., SIMEKH K. Yu., YARTYM A. V. Marketing strategies of hotel business enterprises in the conditions of crisis phenomena .....	96
RUSINA Yu. O. Financial planning as a basis for management of the company's financial activities .....	101
KOTAR I. V. Strategy of sustainable development of the construction business .....	101
KARPIUK S. A. Formation of the concept of automated economic operator as a tool for managing logistics activities of enterprises in Ukraine .....	116
VIDOMENKO O. I., MYKHAILYK O. M., ZHUZHUKINA N. I. Methods of training work when teaching economic disciplines.....	122

## **Development of a regional economic**

MELNYK O. M. Institutional forms of Ukraine's integration into the world economy.....	129
KRUPSKYI V. S. Modern assistance to agriculture in the EU and eastern European countries.....	134

## **Social-labor problems**

PUZYROVA. P. V. International experience in organising non-state pension provision models: features and opportunities for Ukraine.....	139
SOLOVIY A. S. The essential importance and scientific justification of approaches to the formation and development of labor potential in Ukraine.....	151

# До авторів збірника

## Шановні автори!

*Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
приймає до друку у збірнику  
«Формування ринкових відносин в Україні» статті з економічної тематики*

При подачі статті до редакції необхідно оформити її за поданими нижче правилами, а також ретельно перевірити текст на предмет виявлення граматичних, орфографічних, стилістичних та інших помилок.

1. Стаття подається мовою оригіналу (українською, або англійською). Якщо стаття написана англійською мовою, необхідно надіслати її переклад (українською мовою).
2. Стаття має відповідати тематичній спрямованості збірника.
3. Обов'язковими є рецензія фахівця (доктора наук) у відповідній галузі науки.
4. Стаття має містити: Бібліографічний показник УДК.
5. Відомості про автора: прізвище, імя, по– батькові (автора повністю), вчений ступінь, ORCID, місце роботи, посада, e–mail, контактний телефон розміщуються в кінці статті двома мовами (українська, англійська).
- 6 Назва статті має бути коротка, але максимально точно відображати досліджувану проблему. Назва статті подається без використання вузькоспеціалізованих скорочень.
7. Анотація структурована 1800–2000 знаків двома мовами (українська, англійська), де чітко сформульовано головну ідею статті та обґрунтовано її актуальність.

Загальна структура анотації повинна містити:

- актуальність теми дослідження;
- постановка проблеми;
- постановка мети і завдань дослідження;
- метод або методологія дослідження;
- презентація основного матеріалу (результати дослідження);
- галузь застосування результатів;
- висновки за статтею;
- ключові слова на двох мовах до 10 слів (українська, англійська).

Текст статті повинен містити такі елементи:

- постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями;
- аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор;
- формування цілей статті (постановка завдання);
- виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку;
- список використаних джерел;
- references (для транслітерації українського тексту на латиницю використовується безкоштовний сайт <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php> (вибираємо варіант «американська»)).

8. Обсяг – від 10 до 18 сторінок, формату А4 через інтервал 1,5. Поля: верхнє, нижнє, лівє, правє – 2 см. Абзац – 5 знаків. Шрифт: Arial, розмір – 12. Мова – українська, англійська.
9. Статті, таблиці та формули мають виконуватися у редакторі Microsoft Word, якщо стаття містить формули, вони мають бути набрані у редакторі формул Microsoft Equation, який вбудований в усі версії програми Word.
10. Якщо стаття містить графіки чи діаграми, вони повинні бути представлені як згруповані об'єкти.
11. Зноски в документі мають бути оформлені за допомогою вбудованих функцій програми Word.
12. Назви файлів мають відповідати прізвищам авторів (англійською).
13. Статті надаються на електронному носії.
14. Посилання на джерела інформації є обов'язковими. Джерела подаються в кінці статті з основними вимогами до бібліографічних описів. Нумерація джерел вздовж тексту.
15. У разі невиконання вищевказаних вимог редакція не приймає статей до друку.

Відповідальність за достовірність даних, наведених у статті, несе її автор та науковий керівник.

Редакція наукового збірника не несе відповідальності за авторські права статей, що подаються до друку.

Довідки за телефонами: (096) 309 42 80 e–mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net) . <http://dndiime.org.ua>

# To the authors of the collection!

Dear authors!

*State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
accepts economic articles for printing in the scientific collection  
«Market Relations Development in Ukraine»*

When submitting an article to the editorial board, it is necessary to compose it according to the following rules, as well as carefully check the text to detect grammar, spelling, stylistic and other errors.

1. The article is submitted in the original language (Ukrainian or English). If the article is written in English, it is necessary to send its translation (in Ukrainian).
2. The article should correspond to the thematic orientation of the collection.
3. A review by a specialist (Doctor of Science) in the relevant field of science is mandatory.
4. The article must contain: UDC bibliographic index.
5. Information about the author: surname, first name, patronymic (author,s full name), academic degree, ORSID, place of work, position, e-mail, contact phone are placed at the end of the article in two languages (Ukrainian, English).
6. The title of the article should be short, but reflect the researched problem as accurately as possible. The title of the article is given without the use of highly specialized abbreviations.
7. The abstract is structured in 1800–2000 characters in two languages (Ukrainian, English), where the main idea of the article is clearly formulated and its relevance is substantiated.

The general structure of the abstract should contain:

- *relevance of the research topic;*
- *formulation of the problem;*
- *setting the goal and objectives of the research;*
- *research method or methodology;*
- *presentation of the main material (research results);*
- *the field of application of the results;*
- *conclusions on the article;*
- *keywords in two languages up to 10 words (Ukrainian, English).*

The text of the article should contain the following elements:

- *problem statement in general and its connection with important or practical tasks;*
- *analysis of the latest research and publications in which the solution to this problem was initiated and on which the author relies;*
- *formation of the goals of the article (setting the task);*
- *presentation of the main material of the research with a full justification of the obtained scientific results;*
- *conclusions from this study and prospects for further exploration in this direction;*
- *list of used sources;*
- *references (for the transliteration of the Ukrainian text into Latin, the free site <http://www.slovnkyk.ua/services/translit.php> is used (select the «American» option).*

8. Volume – from 10 to 18 pages, format A4 in interval 1,5. Fields: top, bottom, left, right – 2 cm. Paragraph – 5 characters. Font: Arial, size – 12. Language – Ukrainian, English.
9. Articles, tables and formulas must be executed in the Microsoft Word editor, if the article contains formulas, they must be typed in the Microsoft Equation formula editor, which is built into all versions of the Word program.
10. If the article contains graphs or charts, they should be presented as grouped objects.
11. Footnotes in the document must be formatted using the built-in functions of the Word program.
12. File names must correspond to authors, surnames (in English).
13. Articles are provided on an electronic medium.
14. References to sources of information are mandatory. Sources are provided at the end of the article with basic requirements for bibliographic descriptions. Numbering of sources along the text.
15. If the above requirements are not met, the editors will not accept articles for publication.

The responsibility for the reliability of the data given in the article is borne by its author and scientific supervisor. The editors of the scientific collection are not responsible for the copyright of the articles submitted for publication.

Information by phone: (096) 309 42 80 e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net). <http://ndiime.org.ua>

**Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць**

**№1 (284) 2025 р.**

**Періодичність – щомісячник**

Головний редактор Студінська Г.Я.  
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 30.01.2025 р.  
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний  
Ум. друк. аркушів 19,06.  
Гарнітура Europe. Наклад 100 прим.

Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
Свідоцтво про державну реєстрацію: Серія КВ 22545–12443ПР від 20.02.2017 р.  
Адреса редакції: 01014, м. Київ, бул. Дружби Народів, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

**State Research Institute of Informatization and Economic Modeling**

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works**

**No.1 (284) 2025**

**Frequency – monthly**

Editor-in-Chief G. Studinska  
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 30.01.2025.  
Format 60\*84. 1/8. Paper offset  
Conditional Printed Sheets 19,06.  
Headset Europe. Circulation 100 copies

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
Certificate of state registration of printed mass media  
Series KV 22545–12445PR from 02.20.2017  
Editorial address, 01014, m. Kyiv, bul. Druzhby Narodiv, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)