

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

**Збірник наукових праць
№4 (287)**

Київ 2025

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць
Вип. 4 (287). – К., 2025. – 160 с.**

Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ

Протокол №5 від 29.04.2025 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)
АЛЕКСЄЄВ 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
КОРНЕЄВ 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 САМБОРСЬКИЙ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства
ВІРГІНІЯ ЮРЕНІСНЕ, 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 rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih 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. Свідцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ГР 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
№4 (287)**

Kyiv 2025

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works
Volume 4 (287). K., 2025. – 160 p.**

Recommended by the Academic Council SSRIEM

Protocol No. 5 dated April 29, 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

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16406472>

ДЕМИДОВА М. М.

ПАСТЕРНАК Л. Ф.

Удосконалення правового регулювання господарських договорів в аграрній сфері України з врахуванням норм міжнародного права

Предметом дослідження є теоретико–методологічні аспекти гармонізації договірного права та удосконалення правового регулювання господарських договорів в аграрній сфері України з врахуванням норм міжнародного права.

Метою дослідження є загальнотеоретичний аналіз договорів у механізмі регулювання господарських правовідносин в аграрній сфері в Україні і Європейському Союзі, удосконалення правового регулювання господарських договорів в аграрній сфері України з врахуванням норм міжнародного права.

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

Результати роботи. У статті обґрунтовано необхідність гармонізації договірного права та удосконалення правового регулювання господарських договорів в аграрній сфері України з врахуванням норм міжнародного права.

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

Висновки. Основні підсумки дослідження та його методологічні результати можна звести до формулювання: на основі проведеного аналізу договорів у механізмі регулювання господарських правовідносин в аграрній сфері в Україні і Європейському Союзі запропоновано удосконалення правового регулювання господарських договорів в аграрній сфері України з врахуванням норм міжнародного права.

Ключові слова: правове регулювання, удосконалення, господарський договір, механізм, аграрна сфера України, Європейський Союз, міжнародне право, гармонізація.

Improvement of legal regulation of economic contracts in the agricultural sphere of Ukraine taking into account the norms of international law

The subject of the study is the theoretical and methodological aspects of the harmonization of contract law and the improvement of legal regulation of economic contracts in the agricultural sector of Ukraine, taking into account the norms of international law.

The purpose of the study is a general theoretical analysis of contracts in the mechanism of regulation of economic legal relations in the agricultural sector in Ukraine and the European Union, improvement of the legal regulation of economic contracts in the agricultural sector of Ukraine, taking into account the norms of international law.

Research methods. The research used a set of scientific methods and approaches, including systematic and logical, which made it possible to ensure the conceptual unity of the research.

Results of work. The article substantiates the need to harmonize contract law and improve the legal regulation of business contracts in the agricultural sector of Ukraine, taking into account the norms of international law.

Field of application of results. The sphere of development of business structures in the agricultural sector and in the higher education system in today's changing conditions.

Conclusions. The main conclusions of the study and its methodological results can be summarized as follows: based on the analysis of contracts in the mechanism of regulation of economic legal relations in the agricultural sector in Ukraine and the European Union, it is proposed to improve the legal regulation of economic contracts in the agricultural sector of Ukraine, taking into account the norms of international law.

Key words: legal regulation, improvement, economic agreement, mechanism, agrarian sphere of Ukraine, European Union, international law, harmonization.

Постановка проблеми. Галузь аграрного виробництва переважно охоплює господарсько-правові відносини, що формуються у процесі набуття, реалізації та захисту прав на об'єкти аграрної власності, постачання сировини та матеріалів, обслуговування та збуту аграрної продукції. У сучасних умовах ця категорія правовідносин потребує особливої уваги з боку законодавчих органів та наукової спільноти, з огляду на їхню ключову роль у впровадженні інновацій, новітніх технологій та забезпеченні інноваційного прориву в агросекторі й економіці країни загалом.

Євроінтеграційні процеси в Україні, що передбачають виконання міжнародних зобов'язань держави щодо приведення національного законодавства у відповідність до правових норм Європейського Союзу, значно активізувалися після підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році [1], а також після надання Україні статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу у 2022 році [2]. Особливу значущість набуло питання гармонізації політик та законодавства в аграрній сфері, що є ключовим для досягнення

сталого економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності сільського господарства, підтримки виробників аграрної продукції, розвитку сільських територій та гарантування продовольчої безпеки на засадах сталості. Адже в умовах незалежності продовольча безпека є базовим елементом національної стабільності та життєдіяльності держави [3].

Сучасна ринкова економіка України вимагає динамічного переходу до ефективної господарської моделі, що ґрунтується на правових та економічних принципах, які відповідають європейським стандартам. Це зумовлює необхідність детального вивчення функціонування сучасних господарських договорів, які виступають ключовими правовими інструментами регулювання відносин між учасниками аграрного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню вдосконалення договірних механізмів у аграрному секторі присвячено значну кількість наукових праць як українських, так і зарубіжних фахівців, серед яких варто відзначити роботи таких дослідників, як Афанасьєв К., Гафурова О.В., Дег-

тяркова С.В., Ермоленко В.М., Корнієнко Г.С., Корчинський І.О., Кульчій І.М., Курило В.І., Курман Т.В., Кваша С.М., Смолин Г., Статівка А.М. та інших.

Однак у світлі новітніх викликів, змін у соціально-економічному середовищі та в контексті активної євроінтеграції України, особливої актуальності набуває необхідність аналізу й удосконалення правових засад державного регулювання аграрної галузі. Саме дослідження окремих напрямів цього регулювання з урахуванням правових орієнтирів Європейського Союзу й визначено як мету нашого наукового аналізу.

Метою статті є здійснення загальнотеоретичного аналізу ролі господарських договорів у системі правового регулювання аграрних правовідносин в Україні та Європейському Союзі, а також обґрунтування підходів до гармонізації договірного права та вдосконалення національного правового механізму регулювання господарських договорів в аграрному секторі з урахуванням норм міжнародного права.

Виклад основного матеріалу. Договір виступає універсальним механізмом регулювання широкого спектра суспільних відносин, характер та зміст яких постійно трансформуються. Запроваджуючи договірну форму взаємодії між учасниками господарювання, держава тим самим делегує їм певний рівень свободи в самостійному визначенні своїх прав і обов'язків, а також сприяє створенню більш адаптивної системи врегулювання таких взаємин.

У цьому контексті саме договірна форма дозволяє забезпечити необхідну рівновагу між попитом і пропозицією, задовольняючи ринок відповідними товарами та послугами. Договір є дієвим засобом участі в економічному обігу, забезпечує ефективний зворотний зв'язок між виробником і споживачем, дозволяє швидко реагувати на зміну потреб.

Водночас сучасна система правового регулювання таких відносин потребує якісного оновлення. Ефективна договірна модель повинна базуватись на наукових засадах, які формують концептуальне підґрунтя відповідного правового інституту. Важливим напрямом вдосконалення української правової системи в умовах переходу до соціально орієнтованої ринкової економіки є формування дієвого та гармонізованого господарського законодавства. З огляду на ключову функцію координації діяльності господарюючих

суб'єктів, договірне регулювання має посідати провідне місце в структурі господарського права.

Задля належного дослідження слід звернутися до дефініції поняття «господарський договір». Так, Г.В. Смолин на основі аналізу господарських правовідносин і змісту господарських договорів, передбачених Господарським кодексом України, формулює визначення: господарський договір – це зобов'язальне правовідношення, засноване на узгодженні сторін і закріплене у встановленій законом формі, що виникає між суб'єктами господарювання та/або суб'єктами організаційно-правових повноважень і визначає взаємні права та обов'язки сторін у сфері господарської діяльності з урахуванням публічних інтересів [4].

Т. Боднар і О. Дзера трактують господарський договір як узгодження між двома чи більше суб'єктами господарювання з метою встановлення, зміни або припинення їхніх прав та обов'язків у сфері господарської діяльності [5]. За О. Беяневичем, господарський договір є збіркою правовою категорією, що охоплює різні типи договорів, які регулюються подібними нормами [6]. Н. Саніахметова визначає господарський договір як майнову угоду, укладену між суб'єктами господарювання або з іншими юридичними особами, яка встановлює, змінює або припиняє правовідносини в межах господарської діяльності [7].

До характерних рис господарського договору належать:

- специфічний суб'єктний склад (зазвичай учасниками є господарюючі суб'єкти);
- функціональне спрямування на забезпечення господарської діяльності – від постачання ресурсів до реалізації продукції, спільної діяльності, інвестування тощо;
- наявність спеціальних правил щодо укладення та змісту договору;
- плановий характер договірних процесів;
- обмеження договірної свободи з метою захисту споживача, конкуренції та інтересів національного виробника;
- можливість часткового відступу від принципу рівності сторін;
- поєднання у договорі як майнових, так і організаційних компонентів.

Водночас умови конкурентної економіки потребують забезпечення сторонам договору достатньої свободи, яка реалізується через систему загальних правових дозволів. Суб'єкти госпо-

дарювання можуть реалізовувати свої правові можливості з власної ініціативи, орієнтуючись як на приватні, так і на суспільно важливі цілі. Формування власних прав та обов'язків учасниками господарського обороту відбувається самостійно, на засадах правового дозволу, у межах встановлених державою норм.

Аграрне право як окрема галузь юридичної системи регулює відносини, пов'язані з господарською діяльністю в аграрному секторі. Аграрні правовідносини — це врегульовані нормами права взаємовідносини між аграрними суб'єктами в процесі виробництва, переробки й реалізації сільськогосподарської продукції. Основу таких відносин складають питання використання сільськогосподарських земель, майнових ресурсів та матеріально-технічного забезпечення.

Аграрні правовідносини мають комплексний характер, поєднуючи елементи земельного, майнового, трудового й управлінського права. Однією з їхніх характерних рис є те, що вони можуть бути як горизонтальними, так і вертикальними, що вирізняє їх на тлі класичних галузей права (цивільного чи адміністративного).

Суб'єктами аграрних правовідносин виступають фізичні та юридичні особи, які здійснюють виробництво, переробку або реалізацію сільськогосподарської продукції. До цієї категорії також належать підприємства, які надають послуги аграрним виробникам, тобто є учасниками аграрного господарювання.

У зв'язку з динамічним розвитком аграрного сектора та зміною структури інвестування зростає роль співпраці між українськими аграрними підприємствами та іноземними партнерами, зокрема шляхом створення спільних підприємств — нових суб'єктів аграрних правовідносин.

Склад суб'єктів аграрного господарювання та їхня роль у виробництві не є сталими — вони змінюються відповідно до трансформацій аграрних правовідносин.

Суб'єкти аграрного права поділяються на дві основні групи:

- органи управління — державні та місцеві органи влади, які здійснюють організаційно-господарські функції (наприклад, Мінагрополітики або Кабінет Міністрів України);
- безпосередні суб'єкти господарювання — аграрні підприємства різних форм власності, фермери, переробні підприємства, структури, що

забезпечують агровиробників технікою, фінансами, логістикою, послугами страхування та ін.

Визначальне значення для актуальності правового регулювання аграрної сфери має орієнтація на досягнення Цілей сталого розвитку України до 2030 року, закріплених Указом Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. Вони визначають стратегічні напрями формування нормативної бази, програм і проектів, зокрема:

- подолання бідності та голоду;
- забезпечення продовольчої безпеки та якісного харчування;
- розвиток сталого сільського господарства;
- доступ до води, енергії, екологічної інфраструктури;
- інноваційний розвиток та підвищення зайнятості;
- захист екосистем, боротьба зі зміною клімату, збереження біорізноманіття;
- підтримка партнерств та демократичних інституцій.

У контексті вищезазначеного доцільно виділити кілька ключових напрямів подолання проблем реалізації цілей сталого розвитку аграрної сфери. По-перше, необхідно провести глибокий аналіз чинного аграрного законодавства та внести до нього зміни, спрямовані на забезпечення принципів сталого сільськогосподарського виробництва, екологічної збалансованості, сталого розвитку сільських територій, а також раціонального використання земельних і природних ресурсів. По-друге, актуальним є оновлення державної аграрної політики шляхом розроблення комплексного стратегічного документа — Концепції сталого розвитку агросфери до 2030 року. По-третє, варто зосередити увагу на впровадженні інновацій, цифрових рішень та діджиталізації взаємовідносин у сфері агровиробництва [9]. Цей вектор є важливим не лише для виробничих процесів, але й для ефективного державного управління аграрною галуззю загалом.

Гармонізація законодавства України з правовими нормами Європейського Союзу передбачає зближення національних правових систем та адаптацію до міжнародних стандартів. З огляду на європейський вектор розвитку України, доцільно запозичувати правові підходи західних країн, зокрема у сфері господарсько-правового регулювання аграрних відносин. Застосування європейських практик у договірному праві може

підвищити ефективність регулювання господарських процесів в агросфері.

Договір є базовим механізмом правового оформлення господарських взаємин як у національному, так і в європейському праві. Він виступає універсальним інструментом, який дозволяє суб'єктам господарювання самостійно визначати обсяг взаємних прав і зобов'язань. В умовах євроінтеграції зростає потреба у порівняльному аналізі особливостей договірної регуляції в різних правових системах. Такий підхід дозволяє адаптувати українське господарське право до європейських стандартів, що сприяє підвищенню ефективності регулювання господарської діяльності.

Згідно зі ст. 179 Господарського кодексу України, договір є ключовою правовою підставою для виникнення господарських зобов'язань і укладається на принципах вільного волевиявлення сторін, які самостійно визначають його зміст. Водночас українське законодавство містить низку імперативних норм щодо форми та реєстрації окремих видів договорів (наприклад, оренди чи купівлі-продажу), що забезпечує прозорість та захист прав учасників господарських правовідносин.

У країнах Європейського Союзу договірне право базується на загальних принципах приватного права, водночас ураховуючи європейську специфіку: свободу укладання договорів, захист прав споживачів, гармонізацію норм у межах внутрішнього ринку. Важливим аспектом є створення рівних умов для всіх учасників ринку незалежно від країни походження. Це досягається через впровадження єдиних стандартів, типових умов договорів, директив ЄС та інших регуляторних актів.

Водночас гармонізація договірної права в межах ЄС наразі відбувається за фрагментарним підходом, що є своєрідним компромісом між національним суверенітетом у праві та перспективною ідеєю формування загальноєвропейського приватного права. Європеїзація договірної права в межах інтеграційного процесу включає уніфікацію та гармонізацію основних норм і принципів, які регулюють договірні відносини на всіх етапах.

Водночас у науковій літературі тривають дискусії щодо чіткого розмежування понять «уніфікація права» та «гармонізація права». Перший термін зазвичай передбачає створення єдиної системи норм, тоді як другий – узгодження національного законодавства з міжнародними стандартами.

Міжнародні договори та конвенції, зазвичай, встановлюють лише загальні рамки правового регулювання, залишаючи державам-учасникам простір для національної імплементації. Так звана конвенційна уніфікація орієнтована на зближення підходів до регулювання окремих видів правовідносин через гармонізацію відповідного законодавства. Також варто згадати міжнародні організації, які розробляють типові договори, рекомендаційні зразки контрактів, зводи принципів і звичаїв, що здійснюють непрямий вплив на приватне право окремих країн [10].

Ефективне впровадження процесу гармонізації українського законодавства з правом ЄС потребує реалізації таких кроків:

- узгодження нормативної бази: порівняльний аналіз положень національного законодавства та законодавства ЄС з подальшим усуненням виявлених розбіжностей
- адаптація європейських стандартів: імплементація директив та інших нормативних актів ЄС у національне законодавство, створення інституційної та технічної інфраструктури для їх реалізації
- інституційна реформа: удосконалення роботи судової системи, створення спеціалізованих судів, зміцнення потенціалу регуляторних і правоохоронних органів
- інформаційно-освітні заходи: проведення кампаній з поширення знань про європейське право серед фахівців юридичної галузі, держслужбовців, підприємців і громадян
- міжнародна співпраця: партнерство з ЄС, залучення технічної допомоги та реалізація спільних проектів [11].

Для координації цього процесу можуть бути створені спеціальні комісії чи експертні ради. Окрему увагу слід приділити підвищенню рівня правничої освіти – через розроблення спеціалізованих навчальних програм, організацію семінарів і тренінгів. Необхідним є також регулярний моніторинг результатів імплементації, що дозволить оперативно виявляти проблеми та вдосконалювати механізми гармонізації.

Висновки

Загальнотеоретичне осмислення природи договорів як правового інструмента врегулювання господарських відносин в Україні та Європейському Союзі, зокрема в аграрній сфері, дає

підстави стверджувати про необхідність гармонізації договірного законодавства України. Йдеться передусім про вдосконалення механізмів правового регулювання господарських договорів в аграрному секторі із врахуванням міжнародних правових стандартів.

Реалізація такого підходу є вагомим етапом у поступовій інтеграції України до загальноєвропейського правового простору. Це, своєю чергою, забезпечить підвищення дієвості правового регулювання підприємницької діяльності, зміцнення гарантій прав суб'єктів господарювання та посилення правової визначеності.

Беззаперечним є те, що адаптація українського законодавства до правових норм ЄС сприятиме юридичному зближенню, спрощенню взаємодії з європейськими партнерами та налагодженню міждержавної правової співпраці.

Узагальнюючи, слід зазначити, що приведення договірного права у відповідність до європейських стандартів має стратегічне значення для трансформації національної правової системи. Такий процес формує підґрунтя для створення єдиного правового простору з державами-членами ЄС, поглиблює економічну інтеграцію та забезпечує ефективне функціонування господарських суб'єктів на умовах правової визначеності й передбачуваності.

Список використаних джерел:

1. Угода про асоціацію (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2470). Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вересня 2014 року № 1678–VII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2>
2. European Council meeting (23 and 24 June 2022) – Conclusions. URL: <https://www.consilium.europa.eu/media/57442/2022-06-2324-euco-conclusions-en.pdf>.
3. Natalia O. Petrova, Valentyna V. Nezhevelo, Alyona M. Klochko, Ksenia V. Blyumska–Danko and Ruslana I. Cramar. Features and Problematic Aspects of Food Safety in the Integration of Ukraine into the EU. Journal of Engineering and Applied Sciences. Year:2017 Volume: 12. Issue: 18. P. 4787. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/5228/1/Features%20and%20Problematic%20Aspects%20.pdf>.

4. Смолин Г. В. Господарське право України. Загальна частина: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. С.435.

5. Договірне право України. Загальна частина: навч. посібник / Боднар Т. В. Дзера О. В., Кузнецова Н. С. та ін.; за ред. О. В. Дзери. Київ, 2008. С.452.

6. Беляневич О.А. Господарське договірне право України (теоретичні аспекти): монографія. К.: Юрінком Інтер, 2006. С.132.

7. Господарське право України: навчальний посібник / за ред. Н. О. Саніахметової. Х.: Одиссей, 2005. С.185.

8. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

9. Курман Т.В. Аграрне право і законодавство України: синергетичні засади й перспективи розвитку в умовах глобальних загроз. Аграрне та земельне право України: сучасна парадигма і перспективи розвитку : колективна монографія / за ред. д.ю.н., проф. А. П. Гетьмана та д.ю.н., проф. Т. В. Курман. Харків: Юрайт, 2022. С. 30.

10. Димінська О.Ю. Перспективи уніфікаційного вектору європеїзації договірного права. Міжнародний конгрес європейського права: збірн. наук. праць (м. Одеса, 21–22 квітня 2017 р.). Одеса: Фенікс, 2017. 356 с.

11. Забзалюк Д.Є. Місце договору у механізмі регулювання господарських правовідносин: компаративістський вимір. Електронне наукове видання «Аналітично–порівняльне правознавство». Випуск № 01, 2025. С. 24–30.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). Law of Ukraine on the Ratification of the Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part, No. 1678–VII of September 16, 2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2>.
2. European Council. (2022). European Council meeting (23 and 24 June 2022) – Conclusions. URL: <https://www.consilium.europa.eu/media/57442/2022-06-2324-euco-conclusions-en.pdf>.
3. Petrova, N. O., Nezhevelo, V. V., Klochko, A. M., Blyumska–Danko, K. V., & Cramar, R. I. (2017). Features and Problematic Aspects of Food Safety in the Integration of Ukraine into the EU. Journal of Engineering and Applied Sciences, 12(18), 4787. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/5228/1/Features%20and%20Problematic%20Aspects%20.pdf>.

snau.edu.ua/bitstream/123456789/5228/1/Features%20and%20Problematic%20Aspects%20.pdf.

4. Smolyn, H. V. (2013). Commercial Law of Ukraine: General Part. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs. p. 435.

5. Bodnar, T. V., Dzera, O. V., Kuznetsova, N. S., et al. (Eds.). (2008). Contract Law of Ukraine: General Part: Textbook. Kyiv. p. 452.

6. Belyanevych, O. A. (2006). Commercial Contract Law of Ukraine (Theoretical Aspects): Monograph. Kyiv: Yurinkom Inter. p. 132.

7. Saniakhetova, N. O. (Ed.). (2005). Commercial Law of Ukraine: Textbook. Kharkiv: Odissey. p. 185.

8. President of Ukraine. (2019). On the Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030: Decree No. 722/2019 of September 30, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

9. Kurman, T. V. (2022). Agrarian Law and Legislation of Ukraine: Synergetic Foundations and Development Prospects under Global Threats. In A. P. Hetman & T. V. Kurman (Eds.), Agrarian and Land Law of Ukraine: Modern Paradigm and Development Prospects (pp. 30). Kharkiv: Yurait.

10. Dyminska, O. Yu. (2017). Prospects of the Unification Vector of Contract Law Europeanization. In International Congress of European Law: Proceedings (Odesa, April 21–22, 2017) (p. 356). Odesa: Feniks.

11. Zabzalyuk, D. Ye. (2025). The Role of the Contract in the Mechanism of Regulation of Commercial Le-

gal Relations: A Comparative Perspective. Analytical and Comparative Jurisprudence, (1), 24–30.

Дані про авторів

Демидова Марія Миколаївна,

к. е. н., доцент, Кафедра менеджменту і права Дніпровський державний аграрно-економічний університет

e-mail: demydova.m.m@dsau.dp.ua

<https://orcid.org/0000-0002-0820-5874>

Пастернак Людмила Федорівна,

старший викладач, Кафедра менеджменту і права, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

e-mail: pasternak.l.f@dsau.dp.ua

<https://orcid.org/0000-0002-2031-1442>

Data about the authors

Mariia Demydova,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Law, Dnipro State Agrarian and Economic University

e-mail: demydova.m.m@dsau.dp.ua

Liudmyla Pasternak,

Senior Lecturer,

Department of Management and Law, Dnipro State Agrarian and Economic University

e-mail: pasternak.l.f@dsau.dp.ua

УДК 336.74

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16406472>

ДОРОШЕНКО О. С.

МАРЧЕНКО В. М.

Ризики для діяльності банків в умовах невизначеності

Актуальність теми дослідження. Воєнний стан в Україні кардинально змінив умови функціонування банківської системи, підкресливши її роль у забезпеченні економічної стійкості. Національний банк України, як регулятор, зіштовхнувся з необхідністю оперативного реагування на нестабільність, спричинену збройним конфліктом. Запровадження таких заходів, як контроль за валютними операціями, регуляція процентних ставок та підтримка ліквідності банків, стали критично важливими для збереження стабільності фінансової системи.

Однак виклики залишаються значними: фінансовий сектор перебуває під тиском економічної рецесії, високих рівнів інфляції та скорочення споживчої активності. Питання адаптації банків до нових умов, забезпечення їх платоспроможності та стабільності в довгостроковій перспективі є важливими не лише для банківського сектору, але й для всієї економіки. Крім того, міжнародний досвід свідчить про необхідність інтеграції інноваційних підходів до управління ризиками, що також актуально для України. Новизна дослідження полягає в описі діяльності банків та підходів до подолання ризиків в банківському секторі на державному рівні.

Метою роботи є дослідження ризиків, що впливають на діяльність банківської системи України в умовах воєнного стану, а також розробка рекомендацій для мінімізації їхнього впливу. Зокрема, стаття ставить перед собою такі завдання: визначити основні ризики, з якими стикаються банки в умовах

невизначеності, аналізування впливу регуляторних заходів НБУ на стабільність банківської системи, дослідження механізмів управління ризиками, що використовуються українськими банками.

Завдання дослідження. Стаття спрямована на формування практичних рекомендацій для зменшення вразливості банківського сектору України та зміцнення його стійкості перед викликами сучасного економічного середовища.

Методи дослідження. Для дослідження ризиків для діяльності банків в умовах невизначеності використано статистичний аналіз, спостереження, узагальнення. Також для дослідження вивчалось багато тематичної літератури.

Галузь застосування результатів дослідження. Банківський та фінансовий сектор.

Основні результати досліджень. Банківська система в Україні та світі дуже залежить від економічного та політичного середовища, природних катаклізмів та інших чинників, що створюють ризики для її діяльності. Для приборкання цих ризиків національні банки країн та регулятори фінансової галузі запроваджують регуляторні рішення та намагаються попередити реакцію фінансових ринків на нові умови, проте цього інколи замало, щоб банківський сектор продовжував стабільну роботу. В такому середовищі фінансові установи, крім макросередовища, мають подбати і про внутрішнє, в межах самої установи.

Висновки. Визначено, що для банківського сектору існує велика кількість ризиків, що можуть бути пов'язані з невизначеністю. При грамотному менеджменті та сценарному плануванні можна їх мінімізувати або уникнути.

Ключові слова: ризики, банки, стабільність, регулювання, воєнний стан, фінансові послуги.

OLENA DOROSHENKO
VALENTYNA MARCHENKO

Risks for banking in an uncertain environment

Relevance of the research topic. The martial law in Ukraine has dramatically changed the conditions for the functioning of the banking system, emphasizing its role in ensuring economic stability. The National Bank of Ukraine, as a regulator, faced the need to respond promptly to the instability caused by the armed conflict. Measures such as controlling foreign exchange transactions, regulating interest rates, and supporting bank liquidity have become critical to maintaining the stability of the financial system.

However, the challenges remain significant: the financial sector is under pressure from the economic recession, high inflation, and declining consumer activity. Adapting banks to the new conditions, ensuring their solvency and stability in the long run are important not only for the banking sector but also for the entire economy. In addition, international experience shows that it is necessary to integrate innovative approaches to risk management, which is also relevant for Ukraine. The novelty of the study is to describe the activities of banks and approaches to overcoming risks in the banking sector at the state level.

The purpose of the study is to investigate the risks affecting the banking system of Ukraine under martial law, as well as to develop recommendations for minimizing their impact. In particular, the article sets the following objectives: to identify the main risks faced by banks in the face of uncertainty, to analyze the impact of the NBU's regulatory measures on the stability of the banking system, to study the risk management mechanisms used by Ukrainian banks.

Objectives of the study. The article is aimed at developing practical recommendations for reducing the vulnerability of the banking sector of Ukraine and strengthening its resilience to the challenges of the current economic environment.

Research methods. Statistical analysis, observation, and generalization were used to study the risks to banks' activities under conditions of uncertainty. The research also included a lot of thematic literature.

Scope of the research results. Banking and financial sector.

Analysis of recent research and publications. Among the scholars, the topic of banking activities

in the difficult conditions of war in Ukraine was considered by S. Didenko, V. Butenko, M. Baidatskyi, N. Prokopenko, V. Mironchuk, I. Shepel, O. Kalita.

Also, recommendations for the actions of banks and financial institutions are actively explained by state regulators, such as the National Bank of Ukraine and the National Securities and Stock Market Commission (NSSMC).

Main research findings. *The banking system in Ukraine and globally is highly dependent on the economic and political environment, natural disasters and other factors that pose risks to its operations. To mitigate these risks, national banks and financial industry regulators introduce regulatory solutions and try to prevent financial markets from reacting to new conditions, but this is sometimes not enough to ensure that the banking sector continues to operate in a stable manner. In such an environment, financial institutions, in addition to the macro environment, must also take care of the internal environment within the institution.*

Conclusions. *It is determined that there are a large number of risks for the banking sector that may be associated with uncertainty. With proper management and scenario planning, they can be minimized or avoided.*

Keywords: *risks, banks, stability, regulation, martial law, financial services.*

Постановка проблеми. Банківська система є основою фінансової стабільності та економічного розвитку будь-якої країни, особливо в умовах кризових явищ. В Україні воєнний стан створює додаткові ризики для банківської діяльності, зумовлені економічною нестабільністю, руйнуванням інфраструктури, міграцією населення та зниженням платоспроможності клієнтів. В таких умовах банки стикаються з кредитними ризиками через невиконання зобов'язань позичальниками, валютними ризиками через значну волатильність курсу гривні та операційними ризиками, пов'язаними з кібератаками та збоєм у роботі. Крім того, зростають репутаційні ризики, адже недовіра клієнтів до банківської системи може спричинити масове вилучення депозитів [1,2].

Національний банк України (НБУ), реагуючи на ці виклики, запровадив низку регуляторних заходів, спрямованих на підтримку стабільності банківської системи. Зокрема, було введено обмеження на операції з іноземною валютою, спрощено вимоги до формування резервів та надано рекомендації щодо реструктуризації кредитів. Водночас постає питання, наскільки ефективними є ці заходи та які додаткові механізми можуть бути впроваджені для зменшення впливу невизначеності на банківську діяльність. Недостатнє дослідження цих аспектів ускладнює прийняття стратегічних рішень банками та державними органами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців тему банківської діяльності у складних умовах війни в Україні розглядали Ді-

денко С., Бутенко, В., Байдацький, М., Прокопенко Н.С., МIRONCHUK В.М., ШЕПЕЛЬ І.В., КАЛИТА О.

Також активно рекомендації щодо дій банків та фінансових установ пояснюють державні регулятори, такі як Національний банк України та Національна комісія цінних паперів та фондових ринків (НКЦПФР).

Завдання дослідження враховує формування практичних рекомендацій для зменшення вразливості банківського сектору України та зміцнення його стійкості перед викликами сучасного економічного середовища.

Виклад основного матеріалу. У банківському секторі часто фіксується досить високий ступінь небезпеки в порівнянні з іншими секторами економічної діяльності.

Цей процес визначається деталями виконуваної операції. Безпосередньо банківська діяльність суворо регулюється державними та приватними наглядовими органами в більшості країн світу що має значний вплив на вільну роботу установ.

Загалом під терміном «ризик» мається на увазі «ймовірність небезпеки, невдачі, випадкової дії в очікуванні позитивного результату, непередбачуваних умов діяльності» [2].

Ризик як економічна категорія – це усвідомлення можливості або вірогідності випадку непередбачених прибутків, втрати майна і грошей через випадкові та непередбачувані зміни стану економічної діяльності, несприятливих обставин [3].

Крім того, ризик, згідно з визначенням Камінського А.Б. – це економічна категорія, яка відображає невизначеність, конфлікт, множинність,

невизначеність фінансових відносин і визначається темпами, що представляють інтерес для цих відносин [4].

Ризик для банків — це ймовірність виникнення несприятливих подій, які можуть негативно вплинути на фінансову стабільність, ліквідність, прибутковість чи репутацію банку. Він виникає через постійну взаємодію банку з економічним середовищем, ринками, клієнтами та регуляторними органами. Банківська діяльність завжди пов'язана з невизначеністю, що робить ризики невідомою частиною її функціонування. У сучасних умовах, коли економічна та політична нестабільність посилюються, ефективне управління ризиками стає ще більш важливим для збереження стійкості банківської системи.

Крім загроз фінансовій стабільності, ризик для банків також включає можливість зниження доходів, втрати частини прибутку, виникнення збитків від фінансових операцій або додаткових витрат, пов'язаних із кризовими ситуаціями. Наприклад, економічні шоки, такі як раптові зміни валютних курсів або відсоткових ставок, можуть вплинути на здатність банку виконувати свої фінансові зобов'язання, що в свою чергу позначається на довірі клієнтів та інвесторів.

Управління банківськими ризиками є комплексним процесом, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг і мінімізацію можливих загроз. Ключовим аспектом цього процесу є вчасне розпізнавання джерел ризиків та їхній вплив на діяльність банку. Від цього залежить не лише фінансова стійкість конкретної установи, а й стабільність банківської системи в цілому. Враховуючи інтегрованість сучасних банків у глобальну економіку, недоліки в управлінні ризиками в одній установі можуть спричинити системні наслідки, які відчуватимуть інші фінансові інститути [4].

Банківські ризики поділяються на кілька груп залежно від їхньої природи, джерел виникнення та потенційного впливу на банк. Наприклад, фінансові ризики включають кредитний, ринковий та ліквідний ризики, які безпосередньо пов'язані з основною діяльністю банку. Натомість операційні ризики виникають унаслідок внутрішніх помилок, недосконалості процесів або технічних збоїв. Окрему групу становлять репутаційні ризики, які можуть виникнути через негативні публікації або невиконання банком своїх зобов'язань перед клієнтами.

Класифікація ризиків дозволяє банкам створювати спеціалізовані підходи до їх управління, спрямовані на зменшення впливу несприятливих подій. Сучасні банки використовують комплексні системи моніторингу ризиків, які інтегрують фінансові, операційні та правові аспекти їхньої діяльності. Це забезпечує гнучкість та ефективність управлінських рішень навіть у періоди економічної турбулентності.

Воєнний стан суттєво впливає на всі аспекти банківської діяльності, підвищуючи рівень багатьох ризиків. Наприклад, в рамках кредитного ризику збільшується кількість прострочених кредитів через зниження платоспроможності позичальників, втрату доходів громадянами та підприємствами, а також руйнування інфраструктури. Банки змушені проводити реструктуризацію боргів та створювати додаткові резерви.

Воєнні дії провокують валютну нестабільність, падіння цін на активи та збільшення інфляційного тиску. Зростання процентних ставок створює додаткове навантаження на вартість запозичень, збільшується операційний ризик, адже кількість загроз через фізичне знищення банківських офісів, відключення електропостачання, порушення комунікаційних каналів та посилення кібератак [6].

У ситуації паніки клієнти часто масово знімають кошти з рахунків. Це призводить до дефіциту ліквідності, особливо в банках із низькими резервами. Банки, які неспроможні оперативно адаптуватися до кризових умов, втрачають довіру населення — це може викликати масове скорочення клієнтської бази.

Також додаткові складнощі створюють регуляторні вимоги, наприклад, обмеження на валютні операції чи перевірки трансакцій, створює додаткові складнощі для банків, банки часто змушені переглядати свої стратегії через нові умови функціонування, наприклад, переміщення операцій у безпечні регіони або зупинку роботи в зонах бойових дій.

Політична нестабільність та міжнародні санкції можуть ускладнити взаємодію з іноземними банками, обмежити доступ до фінансування та трансферів.

Також є непрямий ризик — інноваційний, він актуалізується під час військових дій, оскільки з'являється потреба у швидкій цифровізації для збереження доступності послуг, чим підвищується ризик помилок у впровадженні нових рішень.

Загалом в умовах війни банки зобов'язані більш суворо дотримуватися міжнародних стан-

Таблиця 1. Класифікація банківських ризиків

Тип ризику	Опис	Приклади
Кредитний ризик	Ризик несплати боржником основного боргу чи відсотків за кредитом.	Невиконання зобов'язань клієнтом або партнером.
Ринковий ризик	Ризик збитків через зміни ринкових умов, таких як відсоткові ставки, валютні курси, ціни на активи.	Коливання валютного курсу, зміни відсоткових ставок.
Операційний ризик	Ризик втрат внаслідок помилок у внутрішніх процесах, шахрайства, технічних збоїв чи людського фактора.	Збої в IT-системах, шахрайські дії співробітників.
Ліквідний ризик	Ризик неможливості виконання зобов'язань через недостатність ліквідних коштів.	Відсутність можливості залучити кошти для виплати депозитів.
Репутаційний ризик	Ризик втрат через зниження довіри до банку з боку клієнтів, інвесторів чи регуляторів.	Негативний публічний інцидент, пов'язаний із банком.
Правовий ризик	Ризик збитків через невідповідність законодавству чи регуляторним вимогам.	Штрафи, судові позови через невиконання регуляторних вимог.
Стратегічний ризик	Ризик втрат через помилки в стратегічному плануванні чи змінах у ринковому середовищі.	Невдалі інвестиції або рішення про розширення.
Країновий ризик	Ризик збитків через економічні, політичні чи соціальні потрясіння у певній країні.	Націоналізація активів, запровадження санкцій.
Інноваційний ризик	Ризик, пов'язаний із впровадженням нових технологій чи продуктів, які можуть бути невдалими.	Невдалі спроби цифровізації банківських послуг.
Комплаєнс-ризик	Ризик санкцій через невідповідність діяльності банку нормам і стандартам.	Недотримання вимог щодо боротьби з відмиванням коштів (AML).

дартів, особливо в питаннях протидії фінансуванню тероризму.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну 2022 року поставило перед українськими банками безпрецедентні виклики. Вони мусили оперативіно адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи стабільність фінансової системи в умовах війни та відсутності електроенергії.

Банкам довелося забезпечити безпеку своїх працівників та клієнтів, збереження фінансових активів та безперебійну роботу систем в умовах обстрілів, перебоїв з електропостачанням та інтернетом. Багато філій було пошкоджено або тимчасово закрито, що вимагало перегляду мережі обслуговування.

Наприклад, станом на березень 2022 року більшої українських банків довелося закрити відділення в місцевості, де велися активні бойові дії, причиною цих примусових заходів стала масові міграційні процеси і скорочення ділової активності, що понесло за собою зниження попиту на банківські послуги в певних регіонах. Крім того, банки змушені оптимізувати витрати, щоб знизити їх [5].

Крім того, було неможливо працювати на певних тимчасово окупованих територіях. Однак незабаром після звільнення української території банки почали відкривати відділення, які надали доступ до фінансових послуг всім жителям України. Таким чином, в травні було відкрито понад 80% зареєстрованих відділень банків [6].

З початком війни виникла значна невизначеність, що призвело до відтоку депозитів. Банкам довелося вживати заходів для підтримки ліквідності, зокрема, залучати додаткові ресурси від міжнародних фінансових організацій, а також війна призвела до зростання ризику неплатежів за кредитами, особливо серед бізнесу, що працює в постраждалих регіонах. Банкам довелося створювати додаткові резерви під можливі кредитні втрати, а також через ризики кібератак банкам довелося посилити захист своїх інформаційних систем та підвищити рівень кібербезпеки.

Українські банки подолали виклики повномасштабної війни, що розпочалася 24 лютого 2022 року, передусім завдяки тісній координації з Національним банком України та швидкому запровадженню заходів з підтримки фінансової стабільності. Завдяки оперативному реагуванню та введенню низки валютних обмежень вдалося запобігти масовому відтоку капіталу й убезпечити банківську систему від дестабілізації. Крім того, банки забезпечили безперебійність платежів та доступ клієнтів до їхніх коштів, розширивши мережу відділень у відносно безпечних регіонах і посиливши дистанційні сервіси для населення та бізнесу. Важливим захисним механізмом стала діджиталізація, зокрема використання онлайн-банкінгу, мобільних додатків та віддалених каналів обслуговування, а також резервних центрів

обробки даних. Помітну роль відіграли заходи з посилення кібербезпеки та впровадження надійних систем внутрішнього контролю, що дозволило мінімізувати ризики як з боку зовнішніх атак, так і з боку можливих технічних збоїв [5].

Для подолання цих проблем більшість банків значно розширили можливості дистанційного обслуговування, дозволивши клієнтам здійснювати більшість операцій онлайн або через мобільний додаток. Це дозволило зберегти доступність фінансових послуг навіть у тих регіонах, де фізичні відділення були тимчасово закриті.

Національний банк України (НБУ) під час воєнного стану прийняв постанову №18 від 24 лютого 2022 року «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану», і таким чином запровадив низку регуляторних змін для забезпечення стабільності банківської системи та адаптації до кризових умов [7, 8].

Зокрема, регулювання стосувалося валютного ринку та операцій з валютними цінностями. Уповноваженим установам дозволили проводити окремі валютні операції, такі як торгівля валютними цінностями чи транскордонні перекази, але лише в чітко визначених випадках. Одночасно було введено заборону на будь-які валютні операції з використанням російських та білоруських рублів, а також за участю юридичних і фізичних осіб, пов'язаних із росією або білоруссю.

Також деякі банки потрапили під санкції, наприклад: такі банки як Альфа-банк (став державним і тепер називається «Сенс Банк»), АТ «Перший інвестиційний банк», а також з'явилися проблеми у АТ «Мотор банк» – через одного з підсанкційних акціонерів [6].

Для стабілізації валютного ринку НБУ зафіксував курс гривні до іноземних валют, спеціальних прав запозичення (СПЗ) та банківських металів на рівні, що діяв 24 лютого 2022 року, й припинив розрахунок довідкового значення курсу гривні до долара США. Це рішення стало важливим кроком для запобігання панічним коливанням на валютному ринку в умовах воєнного часу [7].

Окрему увагу також було приділено діяльності банків. НБУ встановив порядок щоденних операцій із купівлі доларів США Національним банком у комерційних банків. Банкам дозволили продавати іноземну валюту зі своїх власних резервів для клієнтів, які мають погашати зобов'язання за кредитними договорами, включно з виплатою

відсотків. Крім того, їм надано можливість продавати залишки валютних цінностей у касах станом на момент ухвалення постанови [7].

Також для формування стійкої мережі банківських відділень, здатних безперебійно працювати навіть за умов енергетичних чи інфраструктурних криз Національним банком України була розроблена ініціатива Power banking. Цей підхід виник у відповідь на виклики невизначеності та ризики, пов'язані з військовими діями, кібератаками чи проблемами з постачанням електроенергії. Він допомагає банкам підвищити свою операційну стійкість, адже забезпечує наявність резервних джерел живлення, доступу до інтернету через супутникові канали, а також організацію ефективних процесів внутрішнього управління, що знижує ймовірність збоїв у роботі та мінімізує втрати, пов'язані з неперервністю надання клієнтам фінансових послуг. Завдяки цьому power banking став невід'ємною складовою сучасної банківської екосистеми України, допомагаючи інституціям адаптуватися до мінливого середовища та забезпечувати надійну підтримку своїх клієнтів у найскладніших обставинах [8–10].

Ці заходи НБУ мали стратегічне значення для стабілізації фінансового сектору України під час війни. Контроль над валютними операціями, зокрема заборона на взаємодію з суб'єктами, пов'язаними з країнами-агресорами, сприяв посиленню економічної ізоляції ворога. У той же час регуляторні заходи сприяли збереженню стійкості банків, стабільності гривні та виконанню банками своїх зобов'язань перед клієнтами. Це підкреслює критичну роль центрального банку в забезпеченні функціонування фінансової системи навіть за надзвичайних обставин [11].

Деякі банки встановили партнерські відносини з міжнародними фінансовими інституціями для залучення додаткових ресурсів та розширення спектру послуг.

Крім того, банки активно шукали нові технологічні рішення для підвищення ефективності роботи та адаптації до нових умов. Наприклад, деякі банки розробили спеціальні сервіси для допомоги бізнесу в отриманні державної підтримки.

Висновки

Війна стала серйозним випробуванням для українських банків, але вони продемонстрували високий рівень стійкості та адаптивності. Во-

енний стан суттєво знижує стійкість банківської системи, вимагаючи від фінансових установ швидкої адаптації до динамічно змінюваних умов.

Таким чином, управління ризиками є основою фінансової стійкості банків і вимагає використання як традиційних, так і інноваційних підходів для адаптації до швидко змінюваних умов. Це включає застосування сучасних технологій для прогнозування ризиків, вдосконалення внутрішніх процедур і підтримку довгострокової стратегії розвитку, яка враховує всі потенційні виклики та загрози.

Проте, завдяки спільним зусиллям банків та Національного банку України вдалося зберегти стабільність фінансової системи та забезпечити безперебійну роботу банківської системи в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Діденко С. В умовах воєнного стану: функціонування фінансового сектору сьогодні. UA News. 2022. URL: <https://ua.news/ua/v-uslovyah-voennogo-polozhenyia-funktsionirovanyie-fynansovogo-sektora-segodnya/>
2. Бутенко, В., & Байдацький, М. (2023). ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ. Економіка та суспільство, (50). Еркес О., Калита О., Сундук Т. Банківська система України в умовах війни. Scientia · Fructuosa (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету). 2022. № 144(4). С. 122–133. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)09)
3. Прокопенко Н.С., Мирончук В.М., Шепель І.В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1556/1497>
4. Тимошик Н., Крилова О., Мирошніченко Ю., Кириченко К., Мирончук В. Дилеми та шляхи вирішення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. № 5(46). С. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3905>
5. Понад пів року війни: стан та перспективи банківського сектору. Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/ponad-piv-roku-viyni-standa-perspektivi-bankivskogo-sektoru-.html>
6. «Пекельні санкції» для українських компаній: перелік із 919 юросіб в YouControl. Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/golovna/pekelni-sankciyidlya-ukrayinskih-kompaniy-perelik-iz-919-yurosib-v-youcontrol-.html>

7. Постанова Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>

8. Power Banking. Power Banking. URL: <https://power.bank.gov.ua/>.

9. За 2022 рік банки скоротили кожне п'яте відділення – огляд банківського сектору від НБУ | Think brave. Think brave | Останні новини бізнесу України. URL: https://biz.ligazakon.net/news/217614_za-2022-rk-banki-skorotili-kozhne-pyate-vddlennya---oglyad-bankivskogo-sektoru-vd-nbu.

10. Про фінансовий моніторинг підсанкційних осіб Національним банком України: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/monitoring/sanctions>.

11. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022р. № 2120-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T222120?an=1>.

References:

1. Didenko S. V umovakh voyennoho stanu: funktsionuvannya finansovoho sektoru s'ohodni. UA News. 2022. URL: <https://ua.news/ua/v-uslovyah-voennogo-polozhenyia-funktsionirovanyie-fynansovogo-sektora-segodnya/>
2. Butenko, V., & Baydats'kyi, M. (2023). TEORETYCHNI OSNOVY FORMUVANNYA SYSTEMY UPRAVLINNYA RYZYKAMY NA PIDPRYYEMSTVI. Ekonomika ta suspil'stvo, (50). Erkes O., Kalyta O., Sunduk T. Bankiv'ska systema Ukrainy v umovakh viyny. Scientia · Fructuosa (Visnyk Kyivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu). 2022. № 144(4). S. 122–133. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)09)
3. Prokopenko N.S., Myronchuk V.M., Shepel' I.V. Pryntsypy funktsionuvannya bankiv'skoyi systemy Ukrainy v umovakh viyny. Ekonomika ta suspil'stvo. 2022. Vypusk 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1556/1497>
4. Tymoshyk N., Krylova O., Myroshnychenko Yu., Kyrychenko K., Myronchuk V. Dylemy ta shlyakhy vyreshennya funktsionuvannya bankiv'skoyi systemy Ukrainy v umovakh voyennoho stanu. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. № 5(46). S. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3905>
5. Ponad piv roku viyny: stan ta perspektyvy bankiv'skoho sektoru. Rezhym dostupu: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/ponad-piv-roku-viyni-standa-perspektivi-bankivskogo-sektoru-.html>

6. «Pekel'ni sanktsiyi» dlya ukrayins'kykh kompaniy: perelik iz 919 yurosib v YouControl. Rezhyim dostupu: <https://yur-gazeta.com/golovna/pekelni-sanktsiyi-dlya-ukrayinskih-kompaniy-perelik-iz-919-yurosib-v-youcontrol-.html>

7. Postanova Pravlinnya Natsional'noho banku Ukrayiny vid 24 lyutoho 2022 roku. Rezhyim dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>

8. Power Banking. Power Banking. URL: <https://power.bank.gov.ua/>.

9. Za 2022 rik banky skorotyly kozhne p'yate vid-dilennya – ohlyad bankivs'koho sektoru vid NBU | Think brave. Think brave | Ostanni novyny biznesu Ukrayiny. URL: https://biz.ligazakon.net/news/217614_za-2022-rk-banki-skorotili-kozhne-pyate-vddlen-nya---oglyad-bankvskogo-sektoru-vd-nbu.

10. Pro finansovyy monitorynh pidsanktsiynykh osib Natsional'nym bankom Ukrayiny: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/monitoring/sanctions>.

11. Pro vnesennya zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrayiny ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo diyi norm na period diyi voyennoho stanu: Zakon

Ukrayiny vid 15.03.2022r. № 2120–IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T222120?an=1>.

Дані про авторів

Дорошенко Олена Сергіївна,

магістрант кафедри економіки і підприємництва, НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
<https://orcid.org/0000-0003-3997-5211>

Марченко Валентина Миколаївна,

д. е. н, професор, професор кафедри економіки і підприємництва, НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

<https://orcid.org/0000-0002-4756-3703>

Data about the authors

Olena Doroshenko,

Master's student, Department of Economics and Entrepreneurship, NTUU «Kyiv Polytechnic Institute»

Valentyna Marchenko,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, NTUU «Kyiv Polytechnic Institute»

УДК 336.76

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16406853>

КРАСНОПЬОРОВ О. Г.

Ринок деривативів України: виклики розвитку в умовах фінансової глобалізації

Актуальність теми дослідження. Необхідність вивчення ринку деривативів обумовлена швидким розвитком глобалізованих фінансових систем та цифрових технологій, які сприяють розширенню спектра фінансових інструментів. Попри розвиток фондових ринків, в Україні ринок деривативів ще перебуває на стадії становлення, що зумовлено низкою проблем, зокрема обмеженим досвідом їх використання, недостатньо розвинутою нормативно-правовою базою та низьким рівнем фінансової грамотності. Однак, в умовах економічної нестабільності та швидких змін на глобальних ринках, використання деривативів є важливим інструментом для мінімізації фінансових ризиків. Тому важливо сприяти розвитку цього ринку, що дозволить зменшити ризики для учасників та інтегрувати Україну в глобальний фінансовий простір.

Метою статті є поглиблення теоретичних та практичних аспектів розвитку ринку деривативів України в умовах фінансової глобалізації.

Завдання дослідження. Обґрунтувати необхідність розбудови ринку деривативних інструментів в Україні крізь призму широкого діапазону його функцій, визначити стимулюючі заходи, що сприяли розбудові інфраструктурного забезпечення даного ринку, оцінити показники активності операцій на ринку деривативів, виокремити проблеми та запропонувати заходи, що сприятимуть розвитку ринку.

Методи дослідження. Індукція, дедукція, узагальнення, систематизація, наукова абстракція, табличний метод, метод експертних оцінок – склали основну методологію дослідження в межах даної роботи.

Основні результати дослідження. У статті порушено проблематику низького рівня розвитку ринку похідних фінансових інструментів. Розкрито глибоке значення цього ринку для ефектив-

ності ринку капіталів та економіки в цілому. Описано базові інституційні засади його організації з фокусом на стимулюючі заходи, що сприяли розбудові. Приділено увагу типологізації похідних інструментів згідно діючого законодавства, систематизовано функціональне призначення ринку деривативних інструментів. Проаналізовано обсяги торгівлі та частки похідних фінансових інструментів серед тих, що торгувалися на організованих операторах ринку цінних паперів. Підтверджено незначну частку операцій з деривативами. Зафіксовано основні проблеми, що є бар'єрами для розвитку ринку деривативів. Запропоновано перелік завдань, що лежать в основі його активізації.

Галузь застосування результатів. Фінансові ринки, фінансова економіка, фінансові інструменти, фінансові технології, регулювання ринку капіталів, ризик-менеджмент.

Ключові слова: ринок капіталів, деривативи, похідні фінансові інструменти, деривативні цінні папери, деривативні контракти, інфраструктура ринку деривативів, фінансовий ринок, хеджування.
JEL Codes G23, D24, G32, D53, F13

OLEKSANDR KRASNOPOROV

Derivatives market of Ukraine: development challenges in the context of financial globalization

Relevance of the research topic. The need to study the derivatives market is driven by the rapid development of globalized financial systems and digital technologies, which facilitate the expansion of financial instruments. Despite the growth of securities markets, the derivatives market in Ukraine is still in its formative stages, due to a number of issues, including limited experience with their use, an underdeveloped regulatory framework, and low financial literacy. However, in the context of economic instability and rapid changes in global markets, the use of derivatives is a crucial tool for minimizing financial risks. Therefore, it is important to foster the development of this market, which will reduce risks for market participants and integrate Ukraine into the global financial space.

The aim of the work is to deepen the theoretical and practical aspects of the development of the derivatives market in Ukraine under the conditions of financial globalization.

Research objectives. The necessity of developing the derivatives market in Ukraine should be justified through the lens of its broad range of functions. Key stimulating measures that have contributed to the development of the market's infrastructural support must be identified. The activity indicators of derivative transactions should be assessed, highlighting the issues that hinder the market's growth. Finally, specific measures should be proposed to foster the further development of the market.

Research methods. Induction, deduction, generalization, systematization, scientific abstraction, tabular method, and expert evaluation method formed the core methodology of the research within this work.

Main research findings. The article addresses the issue of the low level of development of the derivative financial instruments market. It explores the significant role of this market for the efficiency of the capital market and the economy as a whole. The basic institutional foundations for its organization are discussed, with a focus on the stimulating measures that have contributed to its development. Attention is given to the typology of derivative instruments according to current legislation, and the functional purpose of the derivative instruments market is systematized. The volumes of trade and the shares of derivative financial instruments among those traded on organized securities market operators are analyzed. The insignificant share of derivative transactions is confirmed. The main barriers to the development of the derivatives market are identified. A list of tasks aimed at its activation is proposed.

Field of application of the results. Financial markets, financial economics, financial instruments, financial technologies, capital market regulation, risk management.

Keywords: capital market, derivatives, derivative financial instruments, derivative securities, derivative contracts, derivative market infrastructure, financial market, hedging.

Постановка проблеми. Глобалізований фінансовий простір та динамічний розвиток фінансових систем країн світу сприяли видовому розширенню переліку фінансових інструментів і цінних паперів. Важливе місце посідають похідні фінансові інструменти (деривативи). Цифровізація та розвиток фінансових технологій сприяли активізації фондових ринків та суттєво розширили можливості доступу суб'єктів економіки до них. Проте досі зберігається необхідність і прагнення до мінімізації ризиків. Зазначене становить ключові фактори розвитку ринку деривативів. Також економічна сутність деривативів не зводиться виключно до хеджування, а стає гнучким інструментом управління ризиками, виступаючи каталізатором фінансових інновацій. На розвинених фондових ринках та платформах використання похідних інструментів є звичайною практикою. Вона дозволяє ефективно захищати інвестиції від ринкових коливань. Водночас в Україні цей сегмент ринку капіталів досі перебуває на етапі становлення і характеризується низкою проблем: обмеженість досвіду використання деривативів, недосконалі нормативна та регулююча системи, що регламентують обіг деривативів, низький рівень фінансової грамотності. Все це гальмує український ринок деривативів. Умови сьогодення, що відзначаються швидкою зміною середовища, нестабільністю, та кризовими явищами вимагає розширення механізмів та інструментів убезпечення учасників ринків капіталу від фінансових втрат. Одним з таких інструментів могли б бути деривативи. Для цього слід стимулювати розвиток ринку деривативних інструментів, як в середині країни, так і з можливістю провадження операцій з ними на світовому ринку. Це пояснюється актуальністю напряму наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З огляду на актуальність проблематики розвитку ринку похідних фінансових інструментів та ряду проблем, що його супроводжують, активність науковців в цьому напрямку є досить високою. Проте варіативні умови, постійні виклики та швидкий розвиток фінансових інновацій змушує адаптувати наукові підходи до нових реалій. В ході даного наукового дослідження використовувались наукові напрацювання: Іванчук Г. [3], Краснової І. [4], Краснової М. [2], Леснік Т. [5], Примостки Л. [4], Петрука А. [9], Охрименко І. [4], Серажим Ю. [3], Самошкіної І. [3], Щиглюк М. [4].

Метою роботи є поглиблення теоретичних та практичних аспектів розвитку ринку деривативів України в умовах фінансової глобалізації.

Методи дослідження. Індукція, дедукція, узагальнення, систематизація, наукова абстракція, табличний метод, метод експертних оцінок – склали основну методологію дослідження в межах даної роботи.

Виклад основного матеріалу. Вітчизняний ринок деривативів не є системоутворюючою частиною ринку капіталів України. Частка деривативів не досягає навіть 1% обсягу торгівлі на ринку. Історія розвитку ринку похідних фінансових інструментів не співпадає з моментом набуття Незалежності. Лише у 2006 році розпочалась активна торгівля ф'ючерсами на валютному ринку, і лише у 2010 році Українська біржа почала працювати над запуском ринку деривативів. Однак з тих пір використання деривативів не набуло належної популярності. Основні учасники ринку відмовляються використовувати деривативи через відсутність довіри до цього інструменту, низьку обізнаність та відсутність нормативних стимулів для цього. Важливим кроком для становлення ринку деривативних інструментів стало його відокремлення від ринку цінних паперів, що набуло відповідного законодавчого закріплення.

З 2024 року в Україні деривативи обертаються на окремому сегменті ринку капіталів. Законотворці визначили деривативні фінансові інструменти як деривативні цінні папери та деривативні контракти. Операції з деривативними інструментами здійснюються в межах ринку деривативних фінансових інструментів, що являє собою: «сукупність учасників ринку деривативних фінансових інструментів та правовідносин між ними, що виникають під час емісії деривативних цінних паперів, укладення деривативних контрактів, вчинення та виконання правочинів щодо деривативних цінних паперів, укладення та виконання договорів про заміну сторони деривативних контрактів, виконання зобов'язань за деривативними фінансовими інструментами. Учасники ринку деривативних фінансових інструментів – це емітенти деривативних цінних паперів, інвестори у фінансові інструменти, які є сторонами деривативних контрактів, інвестори у фінансові інструменти, які набули права власності на деривативні цінні папери, професійні учасники ринків капіталу, особи, які прова-

Таблиця 1. Типологізація деривативів *

№	Тип	Характеристика
1	Ф'ючерс	Стандартизовані біржові контракти передбачають зобов'язання для однієї сторони купити, а для іншої – продати певну кількість базового активу за фіксованою ціною на визначену дату в майбутньому. Такі контракти укладаються на організованому ринку та мають уніфіковані умови щодо обсягу, термінів та типу активу, що сприяє підвищенню ліквідності та зниженню ризиків у процесі торгівлі.
2	Форвард	Індивідуально узгоджені позабіржові контракти, на відміну від стандартизованих ф'ючерсів, укладаються безпосередньо між сторонами та не підлягають біржовому регулюванню. Такі контракти передбачають зобов'язання купити або продати базовий актив за заздалегідь узгодженою ціною на визначену дату в майбутньому. Гнучкість умов щодо обсягу, термінів і специфікації активу дає змогу адаптувати угоду до індивідуальних потреб учасників, проте одночасно підвищує кредитний ризик через відсутність клірингу.
3	Опціон	Опціонні контракти надають їх власнику право, але не зобов'язання, здійснити купівлю або продаж базового активу за фіксованою ціною протягом визначеного періоду. Залежно від типу опціону, реалізація цього права можлива або лише на дату закінчення строку дії контракту (європейський тип), або в будь-який момент до цієї дати включно (американський тип). Така гнучкість забезпечує учасникам ринку ефективний інструмент для управління фінансовими ризиками та реалізації стратегій інвестування.
4	Своп	Своп-контракти передбачають домовленість між двома сторонами щодо обміну грошовими потоками або активами на умовах, визначених заздалегідь. Такий обмін відбувається упродовж встановленого періоду часу згідно з попередньо погодженим графіком та параметрами. Свопи використовуються для управління процентними, валютними та іншими фінансовими ризиками, забезпечуючи гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов.

* Джерело: складено автором за [2, 3].

дять діяльність, пов'язану з ринками капіталу та організованими товарними ринками, об'єднання професійних учасників ринків капіталу, а також юридичні особи, які провадять діяльність, зазначену в Законі» [1].

Торгівля деривативними фінансовими інструментами може відбуватися на організованому та неорганізованому сегментах ринку капіталів. Організованими ринками є регульовані ринки деривативних контрактів, БТМ та ОТМ. Відповідно до законодавчої бази склад фінансових інструментів, що обертаються на ринку похідних – досить широкий, адже типологізація залежить від типу базового активу. В загальному ж основу ринку похідних інструментів в Україні становлять ф'ючерси, форварди, опціони та свопи (табл. 1).

Серед базових активів можуть бути: цінні папери, валюта, інші деривативні контракти, продукції. Також існують види деривативів, що стосуються кліматичних параметрів, процентних ставок, ставок фрахту, показників інфляції чи будь-яких інших показників економічної статистики.

Відсутнє єдине бачення функціонального призначення деривативних фінансових інструментів. Більшість науковців зосереджують увагу на хеджуванні. Втім не слід оминати увагою спекулятивні можливості, які становлять інтерес для

учасників ринку, що займають агресивні стратегії. В макроекономічному контексті використання деривативів сприяє збільшенню об'ємів фондового ринку. Також деривативи реагують на зміну ринкових умов, тим самим інформуючи учасників про стан кон'юнктури. Якщо більш глибоко розглядати функціонал деривативів в контексті мінімізації ризиків, то варто згадати й можливості управління ризиками та надання можливості здійснювати високоризикові операції. Розширення можливостей для суб'єктів укладання угоди в умовах дефіцитності фінансування також є однією з можливостей, що надають деривативи, адже за участі деривативів відбувається відстрочка платежів. Таким чином серед основних функцій деривативів слід виокремлювати:

- хеджування ризиків – передбачає не лише розширення можливостей управління, а й мінімізацію ризиків;
- інформаційна функція – ціна деривативів є індикатором ринкової кон'юнктури;
- можливість відстрочки платежу та поставки базового активу – розширення можливостей для учасників угоди в нестабільних умовах;
- сприяння руху капіталу – допомагає ефективно перерозподіляти фінансові ресурси між учасниками ринку, забезпечуючи доступ до капі-

талу та управління ризиками незалежно від географічного розташування;

- підвищення ліквідності ринку капіталу – завдяки дериватам учасники ринку можуть швидше і з меншими витратами купувати або продавати фінансові активи, що сприяє активнішому обігу капіталу;

- розширення можливостей оптимізації інвестиційних портфелів – деривативи дозволяють диверсифікувати портфель відповідно до обраної інвестиційної стратегії успішно балансує ризик та дохідність;

- інтеграційна функція – деривативи сприяють інтеграції товарного та фінансового ринку;

- інноваційна функція – ринок деривативів сприяє створенню нових гібридних фінансових інструментів.

Під час формування ефективних стратегій управління фінансовими ризиками доцільно розрізняти три основні типи хеджування: а) операційне (балансове) хеджування, яке забезпечує гнучкість у веденні операційної діяльності; б) ринкове (зовнішнє) хеджування, що передбачає застосування деривативів для нейтралізації коливань прибутку; в) контрактне хеджування, яке включає використання договірних застережень або вбудованих похідних фінансових інструментів. У міжнародній практиці найбільш поширеним напрямом хеджування є хеджування процентного ризику. Частка такого виду коливається від 42–52% до 61,26%. Частка валютних деривативів варіює від 18,67% до 41,45% [4].

Хеджування валютних ризиків за допомогою деривативів посідає особливе місце в Україні. Ефективне функціонування фінансової системи держави потребує стабільної національної валюти та належного рівня міжнародних резервів. Валютна безпека виступає ключовим індикатором ефективності валютної політики та діяльності органів державної влади в контексті реформування і розвитку фінансової системи. Вона характеризується здатністю держави забезпечити достатній обсяг валютних ресурсів для підтримання позитивного сальдо платіжного балансу, виконання зовнішніх зобов'язань, накопичення необхідних резервів та збереження стабільності національної грошової одиниці [5].

Протягом тривалого часу валютні ризики та способи їх мінімізації для українських підприємств залишались малозначущими та неактуальними. Однак, незважаючи на це, міжнародні контракти часто

укладались в іноземній валюті, здебільшого в доларах США. Курс валюти підтримувався в межах стабільних значень через інструменти валютної політики НБУ, що, однак, мало негативний вплив на золотовалютні резерви країни. Через це Національний банк України перейшов до стратегії інфляційного таргетування та гнучкого курсоутворення, що, в умовах економічної кризи, призвело до суттєвих негативних наслідків для стабільності національної валюти. Розширення співпраці України з Європейським Союзом забезпечує вітчизняним підприємствам доступ до європейських ринків, сприяючи зростанню торгівлі, руху капіталу та збільшенню обсягів розрахунків в іноземній валюті. В межах розробки та впровадження ефективної стратегії управління валютними ризиками актуалізується оцінка можливостей валютних деривативів в Україні. В цьому ключі варто згадати Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів» [6]. Закон вводить низку реформ у сфері ринків капіталу України, зокрема реформу ринку деривативів, вдосконалення обігу корпоративних облігацій та імплементацію Директиви ЄС №2014/65 від 15 травня 2014 року щодо ринків фінансових інструментів (MiFID II). Це створює основу для розвитку ринку деривативів, запроваджуючи детальне регулювання цих фінансових інструментів і вдосконалюючи механізми виконання зобов'язань за деривативами, операціями репо, позиками цінних паперів, а також угодами, що стосуються цінних паперів, валютних активів, газу та електроенергії (визначені операції). Нормативні зміни визначають дериватив як «договір, умови якого передбачають зобов'язання однієї чи обох сторін щодо базового активу, або умови якого залежать від базового показника, і який може включати грошові розрахунки» [6].

З 2020 року значно розширився потенціал розбудови ринку похідних фінансових інструментів. Це стало можливим завдяки використанню ліквідаційного неттінгу. Ліквідаційний неттінг дозволяє одній зі сторін генеральної угоди припинити окремі або всі операції шляхом заліку їхніх поточних вартостей у випадку невиконання зобов'язань іншою стороною або при настанні інших умов, визначених угодою [7].

Одним із ключових чинників, що сприяли розвитку використання валютних деривативів в Україні, стала модернізація інфраструктури фі-

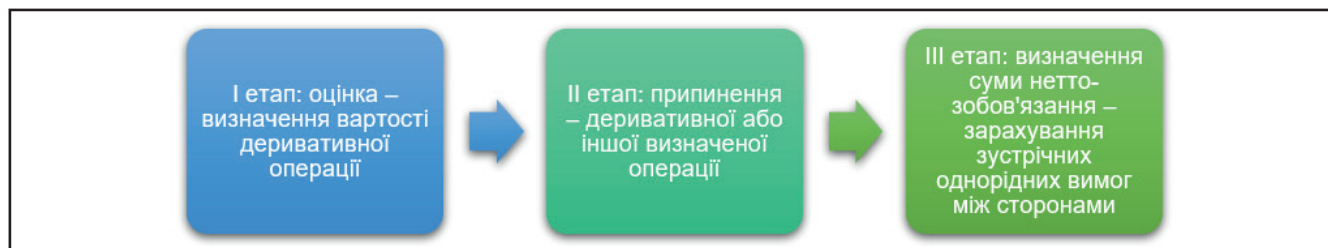


Рисунок 1. Етапи процесу нетінгу в Україні

Джерело: побудовано автором за [6].

нансового ринку. Зокрема, було створено торгові репозиторії – спеціалізовані юридичні структури, які забезпечують ведення централізованого реєстру позабіржових деривативних контрактів. Основна перевага таких репозиторіїв полягає в підвищенні прозорості інформації для державних регуляторів, що сприяє зміцненню фінансової стабільності та ефективнішому виявленню й запобіганню зловживанням на ринку.

Суттєву роль у формуванні ефективного ринку валютних деривативів відіграє уніфікація даних. Вона дозволяє Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку належним чином здійснювати контрольні та наглядові функції. Зокрема, йдеться про застосування загальноєвропейських стандартів ідентифікації: ідентифікаторів юридичних осіб (LEI), базових активів або показників (UPI), а також ідентифікаторів операцій (UTI).

Попри те, що кліринг для позабіржових деривативів не є обов'язковим, варто зазначити, що основні ризики сучасного ринку строкових інструментів зосереджені саме у позабіржовому сегменті. Відтак, пріоритетом сучасного регулювання стало посилення контролю за такими операціями. До основних заходів у цьому напрямі належить нагляд за діяльністю учасників позабіржового ринку (особливо дилерів), запровадження обов'язкового клірингу для відповідних фінансових інструментів, а також вимога щодо здійснення торгівлі позабіржовими інструментами через біржі або інші організовані торгові майданчики.

Стан розвитку ринку деривативів в Україні характеризується популярністю цього інструменту в межах організованих ринків. Таблиця (табл. 2) містить дані обсягів торгівлі деривативами на фондових біржах України та частки торгівлі цими інструментами поруч з іншими. Суттєвий вплив на динаміку ринку деривативів мали воєнні дії. У 2023 році фактично були відсутні деривативи на фондових біржах України. Вищеописані заходи мали позитив на динаміку ринку деривативів.

Упродовж 2019–2023 років обсяги торгівлі деривативами на організованих ринках України залишалися незначними, а у 2023 році взагалі були відсутні. Це було зумовлено воєнним станом, низькою ліквідністю та зосередженістю ринку на первинному сегменті державних цінних паперів. Водночас у 2024 році спостерігалось різке пожвавлення цього сегменту – обсяг торгівлі деривативами зріс до 37,3 млрд грн, а їх частка в загальному обсязі торгівлі досягла 5,6%. Така динаміка свідчить про поступове відновлення ринку та зростання попиту на інструменти хеджування ризиків.

Український ринок похідних фінансових інструментів представлений ф'ючерсними контрактами, опціонами, опціонними сертифікатами та державними деривативами. Позабіржовий сегмент займає мізерно мало частку ринку, яка коливається біля 2%. На наш погляд, макроекономічна нестабільність, коливання на ринку цінних паперів та недостатній розвиток ринку деривативів свідчать про доцільність продовження цієї позитивної тенден-

Таблиця 2. Торгівля деривативами на організованих ринках України у 2019–2024 рр. *

Роки / Показники	Обсяг торгівлі деривативами, млн грн	Частка торгівлі деривативами, %
2019	209,52	0,07
2020	83,19	0,02
2021	59,32	0,01
2022	5,87	0,004
2023	0	0
2024	37289,86	5,6

* Джерело: обрховано автором за даними [8].

Таблиця 3. Проблеми стримування розвитку ринку деривативів та завдання для їх подолання *

Проблеми	Завдання
• недосконалість нормативно-правового підґрунтя щодо регулювання випуску та обігу похідних фінансових інструментів; • низький рівень розвитку відповідної інфраструктури; • низький рівень обізнаності суб'єктів господарювання про переваги деривативних інструментів; • обмеженість спектру інструментів серед деривативів; • відсутність привабливих умов для активізації операцій на ринку.	• розвиток висококапіталізованого та ліквідного ринку фінансових інструментів; • політика активізації діяльності фінансових посередників на ринку похідних інструментів; • модернізація біржової та депозитарної інфраструктури; • створення загальної інформаційної системи для моніторингу ситуації на фондовому ринку; • впровадження міжнародних стандартів функціонування інфраструктури ринків капіталу.

* Джерело: складено автором на основі: [9].

ції, оскільки біржа має низку переваг, що сприяють зменшенню ризику невиконання сторонами зобов'язань за угодами. У таблиці 3 (табл. 3) зосереджено основні проблеми, що гальмують розвиток ринку деривативів в Україні, а також завдання, які лежать в основі подолання цих проблем.

Таким чином, український ринок деривативних інструментів є низькорозвиненим. В першу чергу, причини полягають в наявності ряду проблем та нереалізованих завдань, що стосуються в більшій мірі, активізації ринків капіталу в цілому. Для його розвитку необхідна послідовна державна політика та системна підтримка інфраструктурних змін. Важливо створити сприятливі умови для учасників ринку шляхом удосконалення нормативно-правової бази. Крім того, слід забезпечити інтеграцію національного ринку до міжнародних фінансових систем та впровадження сучасних технологічних рішень.

Розвинений ринок деривативів сприяє підвищенню фінансової стабільності, оскільки дозволяє ефективно хеджувати ризики. Він також сприяє залученню інвестицій, покращенню ліквідності фінансових ринків та розширенню інструментів управління капіталом. Загалом, функціонуючий ринок похідних інструментів є важливою складовою сучасної фінансової системи та стимулом для сталого економічного зростання.

Висновки

Отже, ринок деривативів в Україні розвивається під впливом глобалізації фінансового простору. В той же час, визначальним є вплив саме внутрішнього середовища, зокрема розвиненості ринку капіталів. Ретроспективний огляд ринку деривативів свідчить про його незначну частку в структурі ринку цінних паперів та відносно повільний роз-

виток. Важливими кроками для розбудови ринку деривативних інструментів стали концептуальні зміни нормативно-правового забезпечення, що мали місце нещодавно. Нормативне підґрунтя описує можливі види деривативних контрактів та інструментів, які в загальному типологізуються у ф'ючерси, форварди, опціони та свопи. Перевагами деривативних інструментів є їх широке функціональне призначення, яке ефективно реалізується лише на активних ринках. Хоча й хеджування ризиків вважається однією з ключових функцій деривативних інструментів, не слід оминати увагою і інші функції, зокрема: інформаційну, руху капіталу, підвищення ліквідності ринку, оптимізації інвестиційних портфелів, інтеграційну та інноваційну.

В умовах нестабільності валютного середовища важлива місце займає саме хеджування валютних ризиків за допомогою деривативів. Фокусується увага на активізації процесів неттінгу в Україні, що сприяє розширенню потенціалу ринку похідних фінансових інструментів. Більшість операцій з похідними фінансовими інструментами в Україні відбувається в межах організованих операторів – фондових бірж. Проте досі частка таких операцій та їх капіталомісткість є досить низькою. Визначаються ключові проблеми, що стримують розвиток ринку деривативів та пропонуються завдання, що сприяють розв'язанню цих проблем. Подальші наукові пошуки перебувають у фокусі оцінок розвитку ринку деривативів України на тлі міжнародних ринків.

Список використаних джерел:

1. Про ринку капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2006 №3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>
2. Краснова М.Є. Підвищення можливостей використання деривативів як засобів управління ризиками в Украї-

ні. Економіка і суспільство. 2022. Вип.41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-63>

3. Серажим, Ю. В., Самошкіна, І. Д., & Іванчук Г. К. Ефективність використання деривативів як інструментів хеджування в умовах економічної нестабільності. 2025. Актуальні питання економічних наук. №9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14976717>

4. Примостка, Л., Краснова, І., Охрименко, І., Щеглюк, М., & Примостка, А. (2024). ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ХЕДЖУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(54), 68–82. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.54.2024.4251>

5. Леснік Т.М. Оцінка стану валютної безпеки України. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2017. №2. С. 238–241. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znpnudps_2017_2_19.pdf

6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів: Закон України від 19.06.2020 №738–9. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text>

7. Реформа ринку деривативів і запровадження нетінгу в Україні. Sayenko Kharenko. 2020. URL: <https://sk.ua/uk/reforma-rinku-derivativiv-i-zaprovad/>

8. Інформаційна довідка щодо ринків капіталу. НКЦПФР. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/>

9. Петрук А.О. Аналіз світового та вітчизняного ринків похідних фінансових інструментів. Економіка, управління та адміністрування. 2022. №2(100). URL: https://www.researchgate.net/publication/362675282_Analiz_svitovogo_ta_vitciznanogo_rinkiv_pohidnih_finansovih_instrumentiv/fulltext/637ea3f137878b3e87d8042d/Analiz-svitovogo-ta-vitciznanogo-rinkiv-pohidnih-finansovih-instrumentiv.pdf

References:

1. Pro rynku kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky: Zakon Ukrayiny vid 23.02.2006 №3480–IV. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (in Ukrainian).

2. Krasnova, M.Ye. (2022). Pidvyshchennia mozhlyvostei vykorystannia derivatyviv yak zasobiv upravlinnia ryzykamy v Ukraini. Ekonomika i suspil'stvo, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-63>.

3. Serazhim, Y.V., Samoshkina, I.D., & Ivanchuk, H.K. (2025). Efektyvnist vykorystannia derivatyviv yak in-

strumentiv khezhuвання v umovakh ekonomichnoi nestabil'nosti. Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk, (9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14976717>.

4. Prymostka, L., Krasnova, I., Okhrymenko, I., Shcheliuk, M., & Prymostka, A. (2024). Formuvannia stratehii khezhuвання finansovykh ryzykiv. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(54), 68–82. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.54.2024.4251>.

5. Lesnik, T.M. (2017). Otsinka stanu valiutnoi bezpeky Ukrainy. Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskal'noi sluzhby Ukrainy, (2), 238–241. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znpnudps_2017_2_19.pdf.

6. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv shchodo sproshchennia zaluchennia investytsii ta zaprovadzhennia novykh finansovykh instrumentiv: Zakon Ukrayiny vid 19.06.2020 №738–9. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text> (in Ukrainian).

7. Reforma rynku derivatyviv i zaprovadzhennia netynh v Ukraini. Sayenko Kharenko. (2020). Retrieved from <https://sk.ua/uk/reforma-rinku-derivativiv-i-zaprovad/>.

8. Informatsiyna dovidka shchodo rynkiv kapitalu. NKTSFPR. Retrieved from <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/>.

9. Petruk, A.O. (2022). Analiz svitovoho ta vitchyznahanoho rynkiv pokhidnykh finansovykh instrumentiv. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, 2(100). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/362675282_Analiz_svitovogo_ta_vitciznanogo_rinkiv_pohidnih_finansovih_instrumentiv/fulltext/637ea3f137878b3e87d8042d/Analiz-svitovogo-ta-vitciznanogo-rinkiv-pohidnih-finansovih-instrumentiv.pdf.

Дані про автора

Краснопоров Олександр Григорович,

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

<https://orcid.org/0009-0006-5802-9940>

e-mail: krasnoporov_o@proton.me

Data about the author

Oleksandr Krasnoporov,

PhD student, State research institute for informatization and economic modeling

e-mail: krasnoporov_o@proton.me

Сучасні імперативи розвитку страхового ринку України

Актуальність теми дослідження зумовлена надзвичайно важливою роллю страхового ринку у формуванні стійкої фінансової системи, забезпеченні захисту майнових інтересів громадян і бізнесу, а також у перерозподілі ризиків в умовах зростаючої невизначеності. В умовах війни, економічної нестабільності та низького рівня довіри до фінансових інституцій страховий ринок України стикається з численними викликами, що обмежують його потенціал як ефективного фінансового посередника. Незважаючи на це, він має значний нереалізований потенціал для зміцнення соціально-економічної безпеки держави, розвитку внутрішніх інвестицій і підвищення фінансової інклюзії населення. Саме тому дослідження тенденцій, проблем та перспектив розвитку страхового ринку в Україні є своєчасним і важливим як для наукового середовища, так і для практиків фінансової сфери.

Метою роботи є окреслення та оцінка сучасних імперативів розвитку страхового ринку України.

Завдання дослідження. Обґрунтувати необхідність розвитку страхового ринку України в контексті широкого функціонального діапазону цього сегменту фінансового ринку враховуючи обмежені макроекономічні умови та негативні тенденції в економіці; оцінити та пояснити базові показники, що описують стан та перспективи розвитку страхового ринку України.

Методи дослідження. Індукція, дедукція, табличний, графічний, систематизація, наукове абстрагування та інші методи наукового пізнання.

Основні результати дослідження. У ході дослідження порушено проблематику недостатнього розвитку страхового ринку в Україні в умовах економічної нестабільності. Описано сучасний стан галузі та її ключові характеристики, обґрунтовано необхідність підвищення ролі страхування в економіці. Проаналізовано динаміку основних показників діяльності страхових компаній, оцінено рівень фінансової глибини ринку порівняно з банківським сектором. Зафіксовано основні бар'єри, що стримують розвиток страхових послуг, зокрема низький рівень довіри населення, обмежену фінансову грамотність та недостатню підтримку з боку держави.

Галузь застосування результатів. Страхова галузь, фінансовий сектор, державне управління.

Ключові слова: страховий ринок, страхування, фінансова глибина, страхові активи, управління ризиками, банківська система, страхові послуги.

JEL Codes G10, G22

YURIY MYRONCHUK

Current imperatives for the development of the Ukrainian insurance market

Relevance of the research topic is determined by the exceptionally important role of the insurance market in shaping a stable financial system, ensuring the protection of citizens' and businesses' property interests, and redistributing risks amid growing uncertainty. In the context of war, economic instability, and low trust in financial institutions, Ukraine's insurance market faces numerous challenges that limit its potential as an effective financial intermediary. Despite this, it holds significant untapped potential for strengthening the country's socio-economic security, developing domestic investments, and increasing financial inclusion for the population. Therefore, the study of trends, problems, and prospects for the development of the insurance market in Ukraine is timely and crucial both for the scientific community and for practitioners in the financial sector.

The aim of the work is to outline and assess the current imperatives for the development of the Ukrainian insurance market.

Research objectives. To substantiate the need for the development of the Ukrainian insurance market in the context of the broad functional range of this financial market segment, considering the limited macroeconomic conditions and negative trends in the economy; to assess and explain the basic indicators that describe the current state and prospects for the development of the Ukrainian insurance market.

Research methods. Induction, deduction, tabular and graphical methods, systematization, scientific abstraction, and other methods of scientific cognition.

Main research findings. The study addresses the issue of the insufficient development of the insurance market in Ukraine amidst economic instability. The current state of the industry and its key characteristics are described, and the necessity of increasing the role of insurance in the economy is justified. The dynamics of key performance indicators of insurance companies are analyzed, and the level of the market's financial depth is evaluated in comparison with the banking sector. The main barriers that hinder the development of insurance services are identified, including low public trust, limited financial literacy, and insufficient state support.

Field of application of the results. Insurance industry, financial sector, public administration.

Keywords: insurance market, insurance, financial depth, insurance assets, risk management, banking system, insurance services.

Постановка проблеми. Страховий ринок відіграє важливу роль в економіці. Діапазон функціонального призначення страхового ринку дуже широкий та включає соціальні, захисні та економічні функції. Проте в сучасних умовах організація ефективного страхового ринку та посилення його економічної ролі – досить складне завдання. В Україні це завдання сьогодні має додаткові аспекти: зміна структури попиту на страхові послуги, несприятлива макроекономічна ситуація, складне геополітичне становище. За таких умов страховий ринок як сфера задоволення непершочергових потреб населення зазнає стагнаційних процесів, що актуалізує необхідність вивчення окремих аспектів підвищення ефективності страхового ринку України, враховуючи поточні умови та наявні перешкоди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зв'язку з актуальністю проблематики розвитку страхового ринку України та численними викликами, що супроводжують цей процес, активність науковців у цій сфері залишається досить високою. Однак динамічні економічні умови, політичні зміни та постійні ризики вимагають постійної адаптації наукових підходів до нових реалій та викликів сучасного фінансового середовища. В процесі дослідження були залучені результати наукових праць: Домбровської Н. [4], Новосьолової О. [5], Рожкової К. [12], Скриль В. [13], Ul Din S. [1], Abu-Bakar A. [1], Regupathi A. [1], Harris T. [8], Yelowitz A. [8].

Метою роботи є окреслення та оцінка сучасних імперативів розвитку страхового ринку України.

Виклад основного матеріалу. Страхування виступає одним з інструментів розвитку економіки. При цьому ринок страхування перебуває

в прямій кореляційній залежності від стану розвитку економіки в цілому. Проте далеко не завжди визначається лише цим. Організувати та забезпечити в довгостроковому діапазоні розвиток ефективного страхового ринку передбачає використання комплексних регуляторних стратегій та державного регулювання спрямованого на синергію страхування та бізнесу. Сьогодні варіативні умови макроекономічного середовища посилюються вичерпаними можливостями використання інструментів цінової конкуренції, що ставить страховиків в складне становище боротьби за клієнтів в умовах обмеженого платоспроможного попиту. В цілому сучасний етап розвитку ринку страхових послуг характеризується впливом таких факторів (табл. 1):

Таким чином, конфігурація умов розвитку страхового ринку – мінлива та складна, а дія комплексу позитивних і негативних факторів вимагає оперативних реакцій на їх зміну від усіх учасників ринку – страховиків, страхувальників, регуляторів. Страхування як галузь фінансового ринку виконує подібні функції, що й банківський сектор та фондовий ринок. Однак порівняно він займає набагато меншу частку у світовому валовому внутрішньому продукті – цей показник становить близько 6,23% [1]. Важливе місце серед функцій страхування посідає захисна та безпекова функції. Науковці все частіше звертають увагу на те, що завдяки страхуванню населення здобуває відчуття впевненості в майбутньому та захищеності. Останнім часом спостерігається нарощення частки страхування в країнах, що розвиваються та її зменшення в високорозвинених країнах. Це підтверджує тезу про пріоритетність вищезначених функцій: де потреба в захисті вища, там спостерігається попит на страхові послуги.

Таблиця 1. Фактори формування середовища розвитку страхового ринку України *

Позитивні фактори	Негативні фактори
Зростання рівня цифровізації та використання інноваційних технологій (InsurTech)	Наслідки військових дій та політична нестабільність, зокрема в Україні
Підвищення обізнаності населення щодо фінансових та страхових інструментів	Підвищення ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами та природними катастрофами
Активізація державного регулювання і наглядових функцій	Конкуренція з боку альтернативних фінансових сервісів (фінтех-компаній)
Інтеграція вітчизняного страхового ринку до європейського фінансового простору	Зміна споживчих уподобань, що вимагає постійної адаптації з боку страховиків
Підвищення ролі перестрахування як засобу управління ризиками	Демографічні зміни (старіння населення, зміна структури домогосподарств)
Розвиток партнерських моделей між страховими компаніями та фінтехом	Недостатній рівень довіри населення до страхових компаній
Удосконалення страхових продуктів відповідно до потреб ринку	Низька страхова культура та фрагментарність попиту на страхові послуги
Розширення міжнародної співпраці та участі в глобальних страхових програмах	Високий рівень витрат на ведення діяльності та утримання IT-інфраструктури
Залучення іноземних інвестицій у страхову галузь	Складність імплементації міжнародних стандартів і вимог у національне законодавство
Зростання попиту на спеціалізовані види страхування (кіберризик, екологія тощо)	Недостатній рівень професійної підготовки кадрів у страховій сфері

* Джерело: побудовано автором.

Саме страхові компанії забезпечують можливість передачі ризиків. Страхування не лише сприяє згладжуванню економічної нестабільності, а й забезпечує перерозподіл фінансових ресурсів та трансформує їх у капітал [2]. З вищезазначеного випливає необхідність підтримки страхового ринку України в сучасних умовах, які характеризуються зростанням ризиків та диверсифікацією можливостей їх перерозподілу серед різних категорій економічних суб'єктів. В той же час інституційна структура страхового ринку України зазнає змін, що можуть трактуватися як негативні. Йдеться про зменшення кількості ключових інституційних одиниць ринку – страховиків. На діаграмі

(рис. 1) відображено динаміку кількості страховиків у розрізі компаній, що надають послуги зі страхування життя (life) та компаній, що надають загальні послуги зі страхування (non-life).

Протягом зазначеного періоду спостерігається поступове скорочення загальної кількості страхових компаній, особливо у сегменті non-life: з 142 компаній у 2021 році до 55 у 2024 році. Водночас кількість компаній у сфері страхування життя залишається відносно стабільною, коливаючись у межах 10–13 одиниць. Така тенденція свідчить про концентрацію ринку та зменшення кількості гравців, що, ймовірно, пов'язано з посиленням регуляторних вимог та трансформацією галузі.

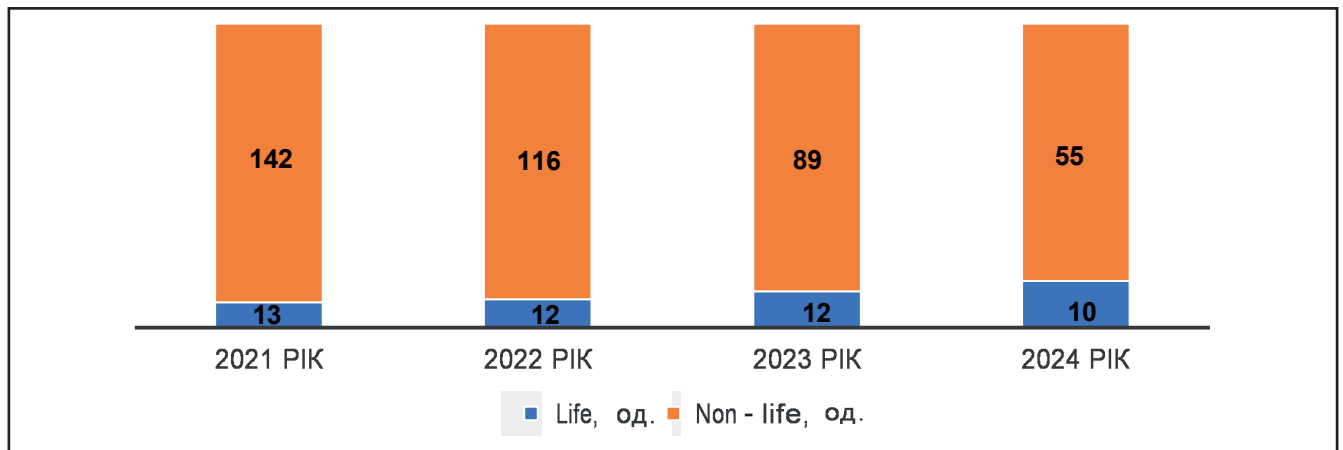


Рисунок 1. Динаміка кількості страховиків в розрізі life та non-life компаній у 2021–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [3].

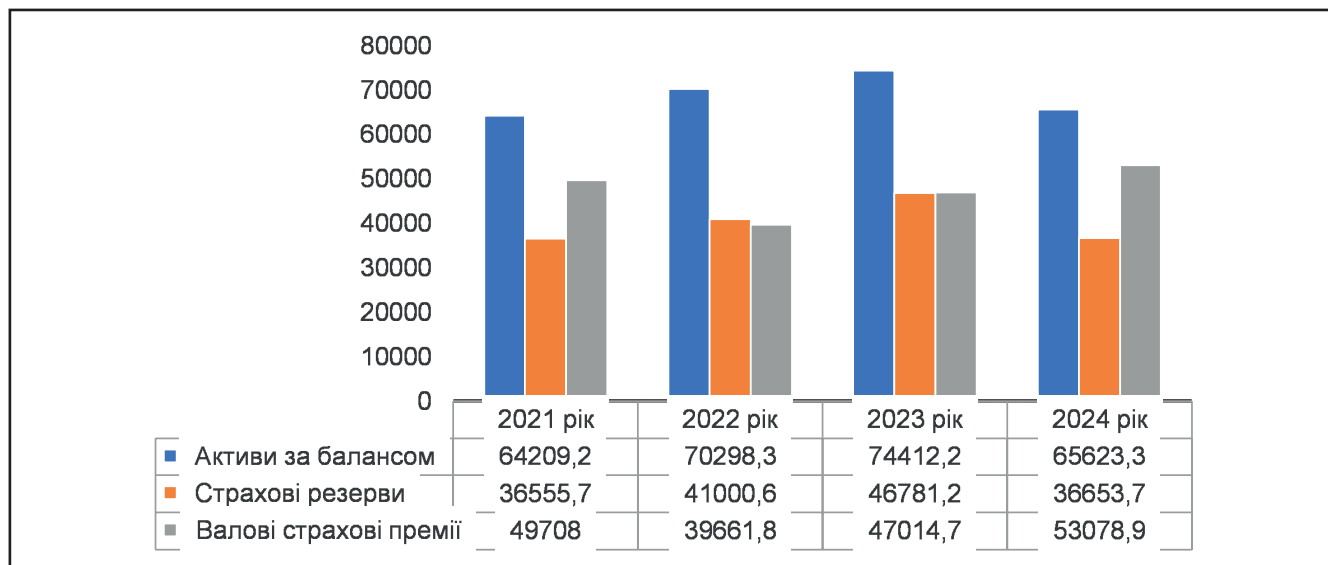


Рисунок 2. Динаміка показників діяльності страхових компаній в Україні у 2021–2024 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором за даними [3].

В цьому руслі справедливо підкреслюють українські науковці, що: «такий тренд свідчить про значні зміни в конкурентному середовищі страхового ринку, які можуть вплинути на динаміку цінової політики, якість обслуговування та доступність страхових продуктів для споживачів. Вихід такої кількості компаній зумовив перегляд стратегій решти учасників ринку, що стимулює конкуренцію та сприяє інноваційному розвитку галузі» [4].

Для оцінки тенденцій розвитку страхового ринку в Україні, в контексті різкого зменшення кількості страховиків та посилення регуляторних вимог до їх діяльності, слід звернути увагу на динаміку базових показників, що її характеризують: активи страхових компаній, страхові резерви та валові страхові премії. Їх динаміка в аналізованому періоді (2021–2024 рр.) відображена на діаграмі (рис. 2).

Упродовж 2021–2023 років спостерігалось зростання всіх трьох показників: активи зросли з 64 209,2 млн грн до 74 412,2 млн грн, страхові резерви – з 36 555,7 млн грн до 46 781,2 млн грн, а валові страхові премії – з 49 708,0 млн грн до 47 014,7 млн грн. У 2024 році зафіксовано зниження активів (до 65 623,3 млн грн) та резервів (до 36 653,7 млн грн), що зумовлено суттєвим скороченням кількості страховиків на ринку внаслідок посилення регуляторних вимог і очищення сектору. Водночас обсяг валових страхових премій продовжив зростати й досяг 53 078,9 млн грн, що свідчить про зростан-

ня обсягів залучення страхових платежів попри зменшення кількості компаній.

Зважаючи на те, що окреслені тренди вимагуються на тлі зменшення кількості учасників ринку, відбувається посилення концентрації на страховому ринку. При цьому такі тенденції характерні для всього фінансового ринку країни. Наприклад, банківський сегмент також є високонцентрованим – 78% активів зосереджено у 10 найбільших банках. Варто погодитись з тезою, що концентрація страхового ринку посилює викривлення конкуренції та уразливість сектору до зовнішніх та внутрішніх шоків [5]. Характеризуючи ефективність виконання страховим ринком України його функцій слід оцінювати показники не ізольовано, а звертаючи увагу на макроекономічну ситуацію, а також на аналогічні показники розвитку інших ринків фінансового сектору. У таблиці 2 (табл. 2) зосереджено обрахунок показників, які вважаємо важливими з позиції оцінок ролі страхування в економіці України.

Для оцінок рівня капіталізації страхового ринку розраховано співвідношення активів страхових компаній до ВВП України. Зазначений показник є дуже низьким і відображає низхідну тенденцію. У 2024 році показник склав лише 0,9%, в довоєнному періоді його рівень був трохи вищим – 1% і 2%. При цьому задана тенденція співпадає з трендом зміни активів страхових компаній.

Фінансовий сектор України завжди характеризувався диспропорційністю в частині розвинено-

Таблиця 2. Розрахунок показників фінансової глибини СК та банків в Україні у 2021–2024 рр. *

Показники / роки	2021	2022	2023	2024
Активи страховиків, млн грн	64209,2	70298,3	74412,2	65623,3
ВВП, млн грн	5450849	5239114	6627961	7658659
Активи СК у ВВП, %	1,2	1,3	1,1	0,9
Активи банків, млн грн	2053232	2351678	2945030	3422600
Співвідношення активів СК до активів банків	3,1	3,0	2,5	1,9
Активи банків до ВВП, %	37,6	44,9	44,4	44,7
Рівень проникнення страхових послуг	0,9	0,8	0,7	0,7

Джерело: обраховано автором за [3, 6]*.

сті окремих секторів. Активи страховиків значно поступаються розмірам активів, що зосереджені в банківському сегменті, зокрема займають в середньому 3% від активів банків. Останні ж нарошують свій портфель, який сягає 44% ВВП у 2024 році. Можна припустити, що однією з причин різкого розриву між розміром активів страховиків та банків України є доступність послуг. Так, банківські послуги є значно пріоритетнішими та охоплюють значно ширші кола споживачів. Це зумовлено специфікою та широким діапазоном продуктового ряду. Страховий захист сьогодні в Україні є дороговартісним. Це знаходить своє відображення у рівні проникнення страхування.

Показник проникнення страхування відображає глибину страхового ринку. Рівень проникнення страхування в Україні є досить низьким та ілюструє низхідну динаміку. Особливо показовим є порівняння значень даного показника з аналогічним в зарубіжних країнах. Для прикладу, Люксембург – 31,9%, США – 12,1%, Південна Корея – 11,7%, Велика Британія – 11,4%, країни ЄС – 5,0% [7].

Зростання рівня проникнення страхування свідчить про відповідний прогрес у розвитку ринку страхових послуг, адже це забезпечує ефективніший перерозподіл валового внутрішнього продукту через механізм страхових відносин. Відповідно, поточний стан вітчизняного страхового ринку становить загрозу для економічної системи країни, оскільки страховий сектор не виконує функції рушія економічного зростання, а його вплив на соціально-економічні процеси залишається вкрай незначним.

Порівнюючи глибину страхового ринку та ринку банківських послуг зазначимо, що сучасні дослідження обґрунтовують взаємозв'язок між ними. Розвиток страхового ринку має вплив на банківську систему в країнах, що розвиваються. Під час

пандемії COVID–19 різко зріс попит на послуги страхування життя, при цьому витісняючи попит на банківські послуги [8]. Втім, в Україні такий взаємозв'язок обмежений або мінімальний, адже співпраця між банками та страховиками не передбачає глибокої інтеграції страхових послуг в банківський сектор. Державні регулятори у світі, усвідомлюючи симбіотичний зв'язок між ринком страхування та банківським сектором, розробляють стратегії для формування стійкої фінансової екосистеми. Ці стратегії спрямовані на забезпечення збалансованого сталого розвитку страхового ринку шляхом впровадження виважених регуляторних рамок і ефективних практик управління ризиками. Це включає встановлення вимог до достатності капіталу, дотримання суворих стандартів, андеррайтингу та сприяння диверсифікованим інвестиційним стратегіям для запобігання перегріву ринку та фінансовим дисбалансам.

Хоча в Україні регулятором страхового ринку та ринку банківських послуг є Національний банк України, спостерігається різка нерівномірність рівня розвитку цих двох сегментів фінансового ринку. В таких умовах дуже важливим є забезпечення координацій в питаннях стимулювання розвитку цих ринків і підвищення можливостей моніторингу системних ризиків та забезпечення фінансової стабільності. Фінансовим установам слід зосередитись на довгостроковому стабільному зростанні, а не на агресивному розширенню, впроваджуючи надійні практики управління ризиками та прозорі заходи захисту споживачів [9].

В цьому контексті науковці акцентують увагу на важливості питань державного регулювання страхового ринку особливо в кризових умовах, що характерні для України. Дані діаграми (рис. 3) відображають структуру активів страховиків, які прийняті для формування регулятивно-

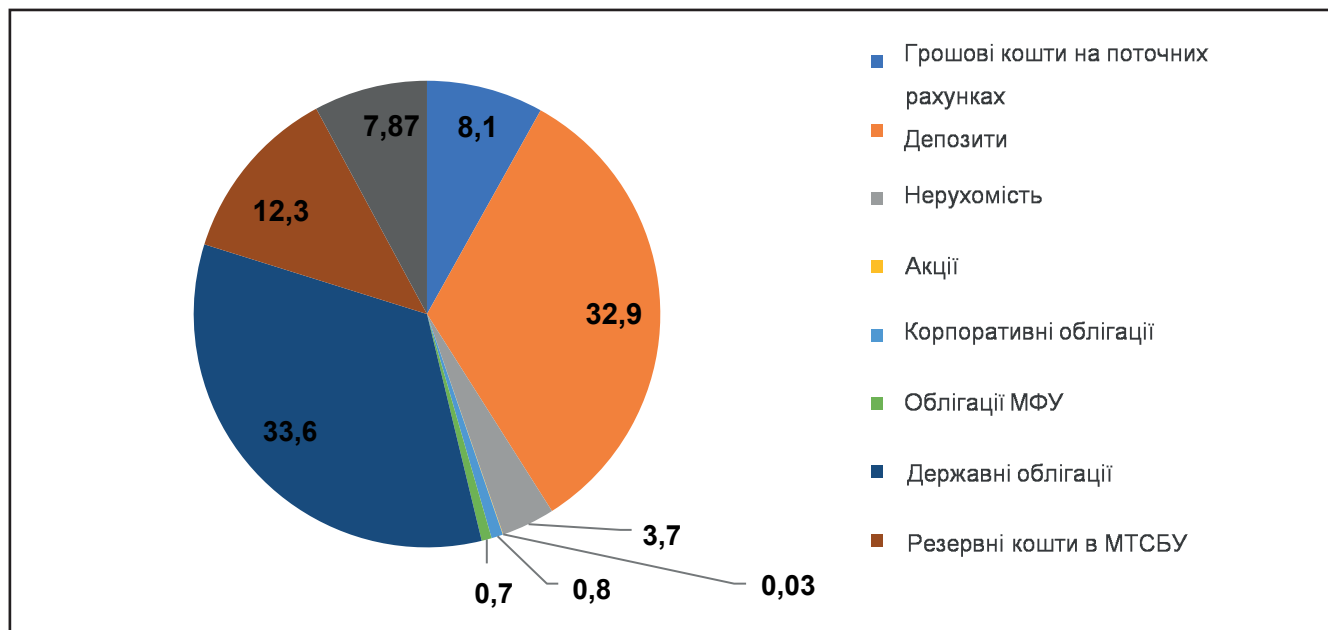


Рисунок 3. Структура прийнятих активів для розрахунку регулятивного капіталу страхових компаній станом на 01.01.2025 рік, %

Джерело: побудовано та обраховано автором за [3].

го капіталу. Так, спостерігається поміркована інвестиційна політика спрямована на формування консервативного портфелю. Більша частка активів зосереджується в депозитах та в державних боргових інструментах.

На державні облігації припадає 33,6% в структурі активів страховиків України, а на депозити в банках – 32,9%. Незважаючи на те, що кошти на поточних рахунках мають мінімальну дохідність, частка їх в активах складає – 8,1%. Резервні кошти в МТСБУ складають – 12,3%. Досить мізерними є вкладення страховиків в корпоративні цінні папери, що обумовлюються низьким рівнем інструментарної диверсифікації фондового ринку України.

Структура активів страхових компаній – це не лише відповідь на турбулентні макроекономічні та фінансові умови ведення страхового бізнесу, а й відповідність новим регуляторним вимогам, що змінились та посилились. Вітчизняна практика регулювання страхового ринку до недавня не узгоджувалась з принципами страхового нагляду (Insurance Core Principles) Міжнародної асоціації наглядців за ринком страхування (IAIS) та євросоюзівським законодавством Solvency. Тому з 2024 року вступили в дію оновлені нормативні документи, зокрема: Закон України «Про страхування» [10], Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [11]. З впровадженням змін до цих законів змінились процеси ліцензування стра-

хової діяльності, вимоги до розкриття інформації про договори страхування, запроваджено ризик-орієнтований підхід до нагляду за страховиками, розширено інструменти впливу регулятора на страхові компанії, посилено вимоги до платоспроможності та системи управління [12].

Оптимізація регуляторного механізму є ключовою складовою стратегічного планування розвитку страхового ринку, адже саме затвердження на законодавчому рівні відповідних підходів, інструментів та напрямів стимулювання формує фундамент для його подальшого ефективного функціонування [13]. В цьому контексті слід зосередитись не на інтересах окремих страхових компаній, а на створенні таких умов страхового ринку, які б відповідали запитам потенційних та наявних споживачів, а також сприяли економічному розвитку країни.

Висновки

Розвиток ефективного страхового ринку є складним завданням через поєднання макроекономічних, геополітичних та структурних факторів. Зокрема, акцентовано увагу на впливі цифровізації, зростанні фінансової обізнаності, активізації державного регулювання та інтеграції у європейський фінансовий простір. Одночасно негативний вплив мають війна, політична нестабільність, демографічні зміни та низький рівень довіри до страхових компаній. В умовах

концентрації ринку, зменшення кількості страховиків та поступового скорочення активів і резервів, зростання валових страхових премій свідчить про структурні зрушення, але не компенсує загальну слабкість галузі.

Страховий ринок України виконує критично важливу функцію у сфері передачі ризиків, проте його фінансова глибина є вкрай низькою на тлі банківського сектора. Це свідчить про обмежені можливості страховиків у накопиченні та ефективному перерозподілі фінансових ресурсів в економіці. Для підвищення ролі страхового ринку необхідно стимулювати розвиток довгострокового страхування, підвищувати рівень фінансової грамотності населення та посилювати довіру до страхових інституцій.

Основними напрямками подальших досліджень є: оцінка ефективності державного регулювання в умовах кризових викликів; аналіз інтеграції страхових послуг у банківський сектор для формування єдиної фінансової екосистеми; розробка нових страхових продуктів, зокрема у сферах кіберризиків та екологічного страхування; а також вивчення механізмів підвищення довіри населення до страхування як інструменту соціального захисту та фінансової стабільності.

Список використаних джерел:

1. Ul Din, S. M., Abu-Bakar, A., & Regupathi, A. (2017). Does insurance promote economic growth: A comparative study of developed and emerging/developing economies. *Cogent Economics & Finance*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2017.1390029>
2. Chang, T., Lee, C.C., & Chang, C.H. (2013). Does insurance activity promote economic growth? Further evidence based on bootstrap panel Granger causality test. *The European Journal of Finance*, 20(12), 1187–1210
3. Показники діяльності страховиків. Наглядова статистика НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
4. Домбровська Н. Р. Страховий ринок України: реалії та виклики в умовах військового стану. *Ефективна економіка*. 2024. №7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.45>
5. Новосьолова О. С. Сучасні реалії функціонування страхового ринку України. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 270–276. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-270-276>
6. Статистика Національних рахунків. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Insurance indicators: Penetration. OECD. Stat. URL: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=25444>
8. Harris, T.F., Yelowitz, A., Courtemanche, C. Did COVID-19 change life insurance offerings? *J. Risk Insur.* 2021. №88(4). URL: <https://doi.org/10.1111/jori.12344>
9. Nguyen, Q. K. The development of the life insurance market and bank stability in developing countries. *Heliyon*. 2024. №10(19). URL: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)14256-9](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)14256-9)
10. Про страхування: Закон України від 18.12.2021 №1909-IX (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
11. Закон України: Про фінансові послуги та фінансові компанії від 14.12.2021 №1953-IX (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>
12. Рожкова К. На шляху до ЄС: як змінилося регулювання страхового ринку і що буде далі. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/17/720673/>
13. Skryl, V. (2023). Фінансова безпека страхового ринку України. *Економіка і регіон Economics and Region*, 3(90), 126–138. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3038](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3038)

References:

1. Ul Din, S. M., Abu-Bakar, A., & Regupathi, A. (2017). Does insurance promote economic growth: A comparative study of developed and emerging/developing economies. *Cogent Economics & Finance*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2017.1390029>
2. Chang, T., Lee, C.C., & Chang, C.H. (2013). Does insurance activity promote economic growth? Further evidence based on bootstrap panel Granger causality test. *The European Journal of Finance*, 20(12), 1187–1210.
3. Pokaznyky diial'nosti strakhovykiv. Nahl'adova statystyka NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (in Ukrainian).
4. Dombrovska, N.R. (2024). Strakhovyi rynek Ukrainy: realii ta vyklyky v umovakh viiskovoho stanu. *Efektivna ekonomika*, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.45> (in Ukrainian).
5. Novosolova, O.S. (2024). Suchasni realii funkcionuvannia strakhovoho rynku Ukrainy. *Biznes Inform*, (5), 270–276. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-270-276> (in Ukrainian).
6. Statystyka Natsional'nykh rakhunkiv. Derzhavna sluzhba statystyky. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).

7. Insurance indicators: Penetration. OECD. Stat. Retrieved from <https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=25444>

8. Harris, T.F., Yelowitz, A., & Courtemanche, C. (2021). Did COVID-19 change life insurance offerings? *Journal of Risk and Insurance*, 88(4). <https://doi.org/10.1111/jori.12344>

9. Nguyen, Q. K. (2024). The development of the life insurance market and bank stability in developing countries. *Heliyon*, 10(19). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)14256-9](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)14256-9)

10. Pro strakhuvannia: Zakon Ukrainy vid 18.12.2021 №1909-IX (zi zminamy ta dopovnenniamy). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (in Ukrainian).

11. Zakon Ukrainy: Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii vid 14.12.2021 №1953-IX (zi zminamy ta dopovnenniamy). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (in Ukrainian).

12. Rozhkova, K. (2024). Na shliakhu do YeS: yak zminylosia rehuliuвання strakhovoho rynku i shcho bude

dali. *Ekonomichna pravda*. Retrieved from <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/17/720673/> (in Ukrainian).

13. Skryl, V. (2023). Finansova bezpeka strakhovoho rynku Ukrainy. *Ekonomika i rehion – Economics and Region*, 3(90), 126–138. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3038](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3038) (in Ukrainian).

Дані про автора

Миرونчук Юрій Володимирович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний податковий університет

<https://orcid.org/0009-0000-9258-5664>

e-mail: ymyronchuk@gmail.com

Data about the author

Yurii Myronchuk,

PhD student, State Tax University

e-mail: ymyronchuk@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16407511>

СИРОВАТКА С. Г.

Проблеми та перспективи застосування комунікації як економічної категорії

Актуальність теми дослідження. Роль комунікацій у всіх процесах функціонування суспільства стрімко зростає. Якщо в 1960–70 роках поняття «Інформаційне суспільство» вживалося переважно у японській та американській футуристичній літературі, то сьогодні «Енциклопедія сучасної України» визначає це поняття як соціологічну концепцію постіндустріального суспільства, його нову історичну фазу розвитку, в якому виробництво, використання та споживання інформації стає визначальним способом діяльності в усіх сферах суспільного буття – економіці, політиці та культурі [1]. Значною мірою рівень комунікації між економічними агентами визначає ефективність процесів як у глобальній економіці, так і на всіх її локальних рівнях. Ефективність міжнародної співпраці, державної політики, фінансових ринків, бізнес-стратегій корпорацій може бути як посилена, так і зведена нанівець фактором комунікації. Ба більше, виникає необхідність наукової дискусії щодо відповідності сучасним реаліям навіть базових класичних економічних законів, якщо в них не буде застосована нова змінна *C* – ступінь ефективності обміну інформацією між економічними агентами.

Метою роботи є комплексний огляд проблем та перспектив застосування комунікацій як економічної категорії.

Завдання дослідження. Обґрунтувати необхідність застосування комунікацій як окремої економічної категорії у практичній роботі економічних агентів, а також у наукових дослідженнях, запропонувати шляхи розв'язання цієї проблеми.

Методи дослідження. Дослідження базується на застосуванні методів аналізу та синтезу, індукції та дедукції, аналогії, абстрагування, а також емпіричного моделювання. Інформаційною базою для досліджень стали праці нобелівських лауреатів з економіки, провідних українських науковців, звіти органів влади.

Основні результати дослідження. У статті обґрунтовано необхідність практичного застосування комунікацій як економічної категорії. Досліджено негативні наслідки неефективного застосування

цієї економічної категорії. Охарактеризовано роль комунікацій як стимулюючого фактору економічного зростання. Здійснено експериментальне застосування змінної C в одному з фундаментальних економічних законів – Законі грошового обігу, який виражений у рівнянні Ірвінга Фішера.

Галузь застосування результатів: державне управління, міжнародний бізнес, фінансовий ринок.

Ключові слова: комунікації, економічна категорія, Закон грошового обігу, обмін інформацією, інфляція.

SERHII SYROVATKA

Problems and prospects of applying communication as an economic category

Relevance of the research topic. The role of communication in all aspects of society's functioning is rapidly increasing. In the 1960s and 1970s, the term «Information Society» was primarily used in Japanese and American futurist literature. However, today, the «Encyclopedia of Modern Ukraine» defines this concept as a sociological theory of post-industrial society, marking a new historical phase in which the production, utilization, and consumption of information become the defining mode of activity across all spheres of social existence—economy, politics, and culture.

To a large extent, the level of communication between economic agents determines the efficiency of all processes – without exception – both in the global economy and at its local levels. The effectiveness of international cooperation, public policy, financial markets, and corporate business strategies can either be enhanced or completely nullified by the factor of communication.

Moreover, there arises a necessity for a scientific discussion regarding the relevance of even basic classical economic laws in modern realities. If they do not incorporate a new variable – C , representing the efficiency of information exchange between economic agents, their applicability may be fundamentally challenged.

The aim of this paper is to provide a comprehensive review of the problems and prospects of applying communication as an economic category.

Research objectives. To justify the necessity of using communication as a distinct economic category in the practical activities of economic agents as well as in scientific research, and to propose solutions to this issue.

Research Methods. The study is based on the application of methods of analysis and synthesis, induction and deduction, analogy, abstraction, as well as empirical modeling. The information base for the research includes the works of Nobel laureates in economics, leading Ukrainian scholars, and government reports.

Main research findings. The article substantiates the necessity of practical application of communication as an economic category. It examines the negative consequences of ineffective application of this category, characterizes the role of communication as a stimulating factor for economic growth, and presents an experimental application of variable C in one of the fundamental economic laws—the Law of Money Circulation, expressed in Irving Fisher's equation.

Field of application of the results. Public administration, international business, financial markets.

Keywords: communication, economic category, Law of Money Circulation, information exchange, inflation.

Постановка проблеми. Зростання ролі ефективності комунікацій у сучасному світі, і зокрема в економічних процесах, відбувається у взаємозв'язку зі збільшенням обсягів та швидкості обміну інформацією між людьми. За даними аналітичного центру Statista, у 2020 році загальний обсяг даних, створених, зібраних, скопійованих і спожитих у всьому світі, швидко зростає, сягнув майже 64 зетабайти. Вже у 2024 році це по-

казник становив 149 зетабайт. За прогнозами Statista, у 2025 році загальний обсяг обміну інформацією між людьми становитиме 180 зетабайт, а до 2028 року глобальне створення даних зросте до понад 394 зетабайт [2].

Сприяє зростанню ролі комунікацій в економічних процесах у технологічне прискорення обміну інформацією. За даними аналітичного центру Ookla, у 2000 році середня швидкість кабель-

ного інтернету в США була менше 1 Мбіт/с, а вже у 2023 році вона перевищувала 80 Мбіт/с [3]. З появою 5G швидкість мобільного інтернету зросла до 1–10 Гбіт/с. У тестуванні перебуває технологія 6G, яка підніме максимум безпроводної передачі даних до 100 Гбіт/с.

В умовах стрімкого розвитку технологій на перше місце вийшла проблема штучних обмежень обміну інформацією та маніпулювання публічною комунікацією економічними агентами. Швидка та добре організована комунікація є фактором, який сприяє економічному розвитку. І навпаки, обмеження обміну інформацією уповільнюють економічні процеси, що не відповідає суспільним інтересам.

Виклад основного матеріалу. В умовах рівного доступу більшості людства до технологічних досягнень у сфері обміну інформацією переваги отримують економічні агенти, які можуть створити або використати перекося в системі комунікацій. Детально це явище досліджене в Теорії ринків з асиметричною інформацією, за розробку якої у 2001 році Нобелівську премію з економіки отримали Джордж Акерлоф (Каліфорнійський університет у Берклі), Майкл Спенс (Стенфордський університет) та Джо Стігліц (Колумбійський університет) [4]. Зокрема, ці дослідники довели, що асиметрія інформації може призводити до ринкових провалів та маніпулювань. Наприклад, коли продавці мають більше інформації про якість товару, ніж покупці, погана якість товарів може витіснити якісні продукти з ринку (Ефект негативно-го відбору Акерлофа). Також ці дослідники ввели в економічну науку таку комунікаційну категорію як сигнали – орієнтири, на які змушені фокусуватись економічні агенти в умовах дефіциту інформації з подальшим виникненням ризиків маніпулювання для отримання переваг (Сигнали Спенса). Зрештою це нобелівське дослідження поставило під сумнів теорію «невидимої руки ринку», яка гіпотетично мала б вирівнювати можливості економічних агентів за умови вільного доступу до ресурсів, але на практиці через постійну інформаційну нерівність призводить лише до збільшення розриву між ними (Асиметрична інформація Стігліца).

Після 2001 року все більше видатних наукових досліджень у сфері економіки присвячені вивченню результатів кореляції базових економічних законів з ефективністю комунікацій між економічними агентами. Зрештою, Нобелівська премія з економіки 2024 року була вручена Дарону Адже-

моглу, Саймону Джонсону та Джеймсу Робінсону за роботу саме у цій сфері [5]. Вони довели, що ступінь відкритості зовнішніх комунікацій політичних та економічних інституцій, їх сприяння інформаційній рівності економічних агентів визначає багатство або бідність відповідної держави та її громадян. Поняття інклюзивних та екстрактивних інституцій, запроваджене Дароном Аджемоглу, у своєму ядрі має комунікації як систему обміну інформацією у суспільстві. Чим більшим і швидшим є обмін інформацією між економічними агентами, тим більш справедливою є конкуренція, більш результативним – впровадження інновацій і як наслідок – багатшим суспільство.

У цьому контексті додаткових наукових досліджень та глибокого переосмислення потребує роль держави як економічного агента у сучасному інформаційному світі. Базово вона є регулятором, який встановлює правила гри для ринків, вирівнює асиметричність доступу підприємців до інформації, усуває прояви монополізму, захищає суспільні цінності. Водночас у публічному комунікаційному середовищі, де економічні агенти обмінюються інформацією, держава є лише одним із суб'єктів. При чому довіра до нього в залежності від політичної ситуації у суспільстві може бути як високою, так і дуже низькою. Цей конфлікт у визначенні ролі держави стає ще більш очевидним, як врахувати, що в інформаційному суспільстві держава як набір інструментів впливу на перерозподіл національного багатства є ще й об'єктом боротьби корпорацій за доступ до ресурсів. Якщо держава базується інституціях, які Дарон Аджемоглу визначає як екстрактивні, вузьке коло осіб може на дуже довгий період отримати контроль над інформаційними та фінансовими потоками у відповідній країні. Прикладом можуть слугувати політичні режими, які наразі існують у Російській Федерації та Білорусі.

Застосування комунікації як економічної категорії дозволяє максимально чітко розрізнити результати роботи інклюзивних та екстрактивних інституцій різних країн. У країнах з авторитарним режимом може створюватись видимість вільної роботи приватного бізнесу, проводяться вибори, громадськість формально залучають до вирішення окремих питань розвитку держави, але один маркер фальсифікувати на практиці неможливо: свобода слова й обміну інформацією. У таких суспільствах управління комунікаціями здійснюється не для не для рівного доступу до

інновацій, ресурсів та пошуку ефективних стратегій, а для довгострокового збереження влади вузького кола осіб. Ці особи для досягнення суспільного договору організувати перерозподіл національного багатства таким чином, щоб більшість громадян були задоволені рівнем життя. Але замість цього громадяни мають відмовитись від свободи слова та волевиявлення. Революції 2004 та 2014 років в Україні довели, що сильна опозиція здатна організувати суспільство на боротьбу з авторитарними режимами саме на базі відстоювання цих цінностей.

Коли роль держави як економічного агента стає перебільшеною, це негативно впливає на ефективність роботи ринків та рівень життя громадян. Водночас інша крайність – самоусунення держави від виконання функції забезпечення рівноправного обміну інформацією між економічними агентами – здатна також призвести до ринкових провалів. Прикладом може слугувати історія вступу України до Світової організації торгівлі у 2008 році. Доктор економічних наук Віктор Галасюк називає «драконівськими» умови, на яких України стала членом СОТ [6]. Зокрема, він вказує що Україна взяла зобов'язання щодо 100% митних тарифів, для порівняння Туреччина при вступі до СОТ зв'язала лише 50.5% тарифів. При цьому Україна у 2008 році встановила одні з найнижчих у світі ввізних мит – середньоарифметична ставка становила 5,85%. Водночас, коли Віктор Галасюк говорить про причини такого нераціонального рішення з боку України, він вказує на «хвилю ейфорії, пов'язану з перспективою швидкого відкриття зовнішніх ринків для вітчизняної продукції». З таким трактуванням можна погодитись лише частково, адже визначальною причиною прийняття рішення, яке нашкодило економічним інтересам України, стало ігнорування Урядом комунікації як обов'язкового елементу економічних процесів.

У 2007–2008 роках Уряд України практично усунув підприємців від доступу до інформації про реальний зміст переговорів та домовленостей щодо вступу в СОТ. З метою максимального прискорення переговорного процесу політичне керівництво держави взяло зобов'язання щодо занижених ввізних мит на більшість товарних груп. Узгодження ставок мит з галузевими асоціаціями підприємців або не здійснювалось взагалі, або проходило лише формально. Відсутність

адекватного обміну інформації між усіма зацікавленими сторонами призвела до довгострокових негативних наслідків. Стрімкому зростанню частки імпорту на внутрішньому ринку України завадила лише світова фінансова криза, яка також припала на 2008 рік. Девальвація валютного курсу з 5,05 грн/\$ у січні до 7,88 грн/\$ на кінець 2008 року зробила імпорт дорожчим, а експорт дешевшим. Але коли економіка відновилась від кризи, наслідки «драконівських умов» вступу в СОТ стали очевидними. Негативне торговельне сальдо України зросло з \$9,2 млрд. у 2007 році до \$13,5 млрд. у 2013-му. Динаміка ВВП змінилась з +7,9% у 2007 році до 0% у 2013-му. Динаміка промислового виробництва: з +10,2% у 2007-му до -4,3% у 2013 [7]. Такою стала ціна ігнорування комунікації у стосунках між економічними агентами. на жаль, прояви подібної поведінки з боку Уряду України наразі можна спостерігати під час переговорів щодо вступу до Європейського Союзу.

Подальші наукові дослідження щодо комунікації як економічної категорії доцільно зосередити не тільки як на елементі практичних стосунків між економічними агентами, а й як важливу змінну у базових класичних економічних законах. Застосування цієї змінної може значно коригувати об'єктивність фундаментальних економічних законів [8]. А інколи – призводити до зворотних результатів.

Як приклад візьмемо Закон грошового обігу, який є базовим для сучасної монетарної теорії й оперує такими класичними економічними категоріями як гроші, інфляція, ціни, але ігнорує категорію комунікацій. Закон грошового обігу стверджує, що кількість грошей в обігу має відповідати сумі товарних цін, поділених на швидкість обігу грошей. Американський економіст Ірвінг Фішер розробив математичний вираз цього закону, встановивши залежність між цими економічними категоріями:

$$M \cdot V = P \cdot Q$$

де:

M – кількість грошей в обігу,

V – швидкість обігу грошей,

P – середній рівень ціни,

Q – загальний обсяг вироблених товарів і послуг.

Ця формула є загальновизнаною і на практиці застосовується центробанками та урядами багатьох країн світу. Зокрема, вони регулюють обсяг грошової маси (M) для таргетування інфляції (P). Категорія швидкості циркуляції грошей (V)

використовується при обговоренні підняття чи зниження податків. Крім того, за певних обставин контрольоване збільшення грошової маси може сприяти інвестиціям і споживчому попиту і зростанню Q (виробництва).

Втім ігнорування комунікацій як економічної категорії у цьому економічному законі може призводити до його некоректного застосування. Як це може бути на практиці, продемонструвала економічна криза 1982 року у США, яка увійшла в історію як «Шок Волкера» [9]. Пол Волкер очолив Федеральну резервну систему США у 1979 році. Серед головних завдань він проголосив приборкання інфляції. У 1979 році інфляція у США становила 13,3%, у 1980 році – 13,5%. Для досягнення проголошеної мети Пол Волкер застосував формулу Фішера: він підвищив облікову ставку з 11% у 1979 році до 20% у 1981-му. Рішення про підняття облікової ставки приймалося без публікації аргументів на користь цього рішення, публічних обговорень та дискусій. Така поведінка ФРС створила непередбачуваність та непрогнозованість для всіх економічних агентів. Банки підняли ставки кредитів, підприємці скоротили інвестиції, споживачі відкладали великі покупки.

Внаслідок застосування «Шоку Волкера» за кон грошового обігу спрацював дуже жорстко: грошей в економіці стало менше (M), обіг коштів (V) уповільнився, у 1982 році економіка США (Q) впала на 3%. Інфляцію (P) вдалося уповільнити до 6,1%, але ціною непередбачуваності на ринках стало зростання безробіття до 10,8%. Негативні наслідки стрімкого підвищення облікової ставки можна було б уникнути, якби була проведена якісна комунікаційна кампанія. Публічна заява ФРС про намір здійснювати більш жорстку монетарну політику могла б сформувати очікування зниження темпів інфляції. Консультації з бізнесом щодо того, що жорсткі заходи ну будуть довгостроковими і політика ФРС буде лібералізована зразу після зниження інфляції встановили б передбачуваність на ринках.

$$MCHVCS = PCQ$$

Застосування у рівнянні Ірвінга Фішера змінної C (Комунікація) робить його більш об'єктивним, а застосування на практиці – більш прогнозованим. Змінна C у цьому рівнянні може мати значення від 0 (повна дезінформація або паніка економічних агентів) до 1 (повна довіра та передбачуваність між економічними агентами).

Висновки

У сучасному світі комунікація відіграє цілком нову роль – це змінює правила гри, зокрема, й в економічній сфері. Професор Георгій Почепцов у своїй книжці «Сучасні інформаційні війни» справедливо відзначає, що новий інструментарій комунікацій має не тільки значно дешевші засоби впливу, але й сприяє динамічному розвитку соціосистем [10].

Комунікація як економічна категорія потребує наукового дослідження та практичного застосування з огляду на потужні трансформації, які переживає людство. Збільшення та прискорення обміну інформації між економічними агентами триває дуже стрімко і визначає успішність громадян, компаній та цілих держав. Інституції, які обмежують комунікації або не здатні їх налагодити, провокують ринкові та суспільні потрясіння, наслідком яких може стати зниження рівня життя громадян.

У сучасній економічній науці комунікаціям приділяється чимало уваги.

Ефект негативного відбору Акерлофа, сигнали Спенса, асиметрична інформація Стігліца, інклюзивні та екстрактивні інституції Аджемоглу – сучасні економічні поняття, всі дискусії щодо яких ґрунтуються насамперед на визнанні великої ролі комунікацій як економічної категорії. Втім, комунікаційна роль держави як економічного агента, фактор непередбачуваності як наслідок неефективних комунікацій та застосування змінної C (комунікації) для практичного використання фундаментальних економічних законів в сучасних умовах – питання, які мають стати предметом ґрунтовних майбутніх наукових досліджень.

Беззаперечною у сучасних реаліях є роль комунікацій для прискорення економічного розвитку. Вільна конкуренція можлива лише за умови рівного доступу до стратегічної інформації. Інформаційна прозорість органів влади виключає прийняття стратегічних рішень, які приносять шкоду суспільству. Зрештою, стрімкий розвиток технологій, що забезпечують обмін інформацією, відкриває значні перспективи для зростання як бізнесів, так і цілих країн.

Список використаних джерел:

1. Степаненко В.П. «Інформаційне суспільство». «Енциклопедія сучасної України», URL: <https://esu.com.ua/article-12462>
2. Petroc Taylor, «Amount of data created, consumed, and stored 2010–2023, with forecasts to 2028».

Statista, 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/>

3. Sylwia Kechiche, «The State of Worldwide Connectivity in 2023». Ookla, 2023. URL: https://www.ookla.com/articles/worldwide-connectivity-mobile-fixed-networks-digital-divide-2023?utm_source=chatgpt.com

4. George A. Akerlof, A. Michael Spence, Joseph E. Stiglitz «Markets with asymmetric information». Nobelprize, 2001. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2001-1.pdf>

5. Daron Acemoglu, Simon Johnson, James A. Robinson «How institutions are formed and affect prosperity», Nobelprize, 2024. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2024/10/advanced-economicsciencesprize2024.pdf>

6. Галасюк В.В. «Концептуальні засади трансформації економіки України». Національна академія управління, 2019. С 110–118. URL: <https://nam.kyiv.ua/files/publications/monogr.pdf>

7. Державна служба статистики України «Основні показники соціально-економічного розвитку України». URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/mp/arh_op2022.html

8. Яровенко Р.В. «Економічні категорії та закони», Репозитарій Центральноукраїнського національного технічного університету. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/2df63df5-c48d-4d8e-b88f-f465fbf3e364/content>

9. Marvin Goodfriend, Robert G. King «The incredible Volcker disinflation», Department of Economics, Boston University, 2005, URL: <https://www.bu.edu/econ/files/2011/01/GKcr2005.pdf>

10. Професор Георгій Почепцов «Сучасні інформаційні війни», видавництво «Наш формат», 2022 р., С. 7

References:

1. Stepanenko V.P. «Informatsiine suspilstvo». «Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy», URL: <https://esu.com.ua/article-12462>

2. Petroc Taylor, «Amount of data created, consumed, and stored 2010–2023, with forecasts to 2028». Statista, 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/>

3. Sylwia Kechiche, «The State of Worldwide Connectivity in 2023». Ookla, 2023. URL: https://www.ookla.com/articles/worldwide-connectivity-mobile-fixed-networks-digital-divide-2023?utm_source=chatgpt.com

4. George A. Akerlof, A. Michael Spence, Joseph E. Stiglitz «Markets with asymmetric information». Nobelprize, 2001. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2001-1.pdf>

5. Daron Acemoglu, Simon Johnson, James A. Robinson «Now institutions are formed and affect prosperity», Nobelprize, 2024. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2024/10/advanced-economicsciencesprize2024.pdf>

6. Halasiuk V.V. «Kontseptualni zasady transformatsii ekonomiky Ukrainy». Natsionalna akademiiia upravlinnia, 2019. S 110–118. URL: <https://nam.kyiv.ua/files/publications/monogr.pdf>

7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy «Osnovni pokaznyky sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy». URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/mp/arh_op2022.html

8. Yarovenko R.V. «Ekonomichni katehorii ta zakony», Repozytarii Tsentralnoukrainskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/2df63df5-c48d-4d8e-b88f-f465fbf3e364/content>

9. Marvin Goodfriend, Robert G. King «The incredible Volcker disinflation», Department of Economics, Boston University, 2005, URL: <https://www.bu.edu/econ/files/2011/01/GKcr2005.pdf>

10. Profesor Heorhii Pocheptsov «Suchasni informat-siini viiny», vydavnytstvo «Nash format», 2022 r., S. 7

Дані про автора

Сироватка Сергій Григорович,

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

<https://orcid.org/0009-0004-8826-0364>

e-mail: syrovatka.serhii@gmail.com

Data about the author

Serhii Syrovatka,

PhD student, State research institute for informatization and economic modeling

e-mail: syrovatka.serhii@gmail.com

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 330.322.5

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16407741>

ПАРАНИЦЯ Н. В.

СКЛЯРОВ Д. Г.

Прогнозування ризиків інвестиційного портфеля з використанням симуляції Монте–Карло

Предмет дослідження. В даній статті ми дослідили процес прогнозування ризиків інвестиційного портфеля з використанням симуляційного методу Монте–Карло в умовах динамічного фінансового середовища та невизначеності.

Методи дослідження. У дослідженні використано кількісні методи аналізу, зокрема симуляційне моделювання методом Монте–Карло, аналіз історичних даних, сценарний підхід, а також статистичну оцінку ймовірностей і ключових фінансових показників портфеля.

Результати роботи. Отримано розподіли ймовірних результатів вартості інвестиційного портфеля за різними сценаріями. Симуляція показала значний потенціал зростання портфеля за умови дотримання довгострокової стратегії та врахування ризиків. Проаналізовано ефективність розподілу активів за світовими індексами, а також виявлено залежність результатів від вибору статистичних параметрів.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути застосовані у сфері фінансового планування, управління інвестиціями, портфельного менеджменту, банківської діяльності та освітніх програм з фінансової аналітики.

Висновок. Отримані результати демонструють діапазон можливих майбутніх значень вартості портфеля, що дозволяє інвестору коригувати структуру активів та адаптувати стратегію. Метод Монте–Карло є ефективним інструментом для прогнозування ризиків інвестиційного портфеля. Він дозволяє отримати повніше уявлення про можливі результати інвестування, адаптувати стратегію під ризик–апетит інвестора та підвищити точність фінансового планування. Подальші дослідження можуть включати інтеграцію машинного навчання та використання адаптивних моделей розподілів.

Ключові слова: ризик інвестиційного портфеля, симуляційні методи, метод Монте–Карло, активи портфеля, прогнозування ризиків, фінансові інструменти.

NADIYA PARANYTSIA

DANYIL SKLIAROV

Forecasting investment portfolio risks using Monte Carlo simulation

The subject of the study. In this article, we investigated the process of forecasting investment portfolio risks using the Monte Carlo simulation method in a dynamic financial environment and uncertainty.

Research methods. The study used quantitative analysis methods, in particular, Monte Carlo simulation modeling, historical data analysis, scenario approach, as well as statistical assessment of probabilities and key financial indicators of the portfolio.

Work results. Distributions of probable outcomes of the value of the investment portfolio under various scenarios were obtained. The simulation showed significant potential for portfolio growth, provided that a long-term strategy is followed and risks are taken into account. The effectiveness of asset allocation according to world indices was analyzed, and the dependence of the results on the choice of statistical parameters was also revealed.

Field of application of the results. The results of the study can be applied in the field of financial planning, investment management, portfolio management, banking and educational programs in financial analytics.

Conclusion. The results obtained demonstrate the range of possible future values of the portfolio value, which allows the investor to adjust the asset structure and adapt the strategy. The Monte Carlo method is an effective tool for predicting the risks of an investment portfolio. It allows you to get a more complete picture of possible investment outcomes, adapt the strategy to the investor's risk appetite and increase the accuracy of financial planning. Further research may include the integration of machine learning and the use of adaptive distribution models.

Key words: investment portfolio risk, simulation methods, Monte Carlo method, portfolio assets, risk forecasting, financial instruments.

Постановка проблеми. У статті досліджено методологічні засади прогнозування ризиків інвестиційного портфеля за допомогою симуляції Монте-Карло. В умовах динамічного фінансового середовища та високої невизначеності традиційні методи оцінки ризиків виявляються недостатніми, що зумовлює актуальність застосування імітаційних підходів. Метод Монте-Карло дозволяє змодельовати широкий спектр можливих сценаріїв розвитку ринку, оцінити ймовірні результати зміни вартості активів та виявити ключові чинники впливу на дохідність і ризик портфеля. Наведено приклад практичного застосування симуляції з використанням реальних фінансових інструментів та проаналізовано результати моделювання, що підтверджують ефективність методу в контексті довгострокового фінансового планування. Авторі підкреслюють необхідність урахування якісних вихідних даних, правильного вибору статистичних розподілів і можливостей подальшого вдосконалення моделей шляхом залучення сучасних аналітичних технологій.

У сучасних умовах динамічного розвитку фінансових ринків та підвищеного попиту на інвестиційну діяльність постає гостра потреба у якісному управлінні ризиками інвестиційного портфеля. Прийняття максимально ефективних рішень щодо структури портфеля потребує глибокого аналізу потенційних ризиків, які можуть виникати внаслідок невизначеності майбутніх доходів та зміни

ринкових умов. Традиційні методи оцінювання ризиків часто виявляються недостатньо гнучкими або не враховують широкий спектр можливих сценаріїв розвитку подій. У цьому контексті особливої актуальності набуває використання симуляційних методів, зокрема симуляції Монте-Карло, який дозволяє моделювати велику кількість можливих сценаріїв зміни вартості активів портфеля та оцінити розподіл потенційних результатів. Проте, попри широке застосування цього підходу у фінансовій практиці, залишаються відкритими питання щодо точності прогнозування, вибору вхідних параметрів моделі, а також інтерпретації результатів моделювання в контексті прийняття управлінських рішень. Таким чином, постає досить гостра проблема щодо вдосконалення методології прогнозування ризиків інвестиційного портфеля шляхом ефективного застосування симуляції Монте-Карло, з урахуванням специфіки фінансових інструментів, рівня ризику інвестора та мінливості ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Використання методу Монте-Карло стало предметом досліджень значної кількості науковців. Зокрема, у статті О. Копішинської, Ю. Уткіна та О. Карашової «Застосування методу Монте-Карло для підтримки прийняття рішень щодо розподілу інвестицій» показано переваги використання саме цього методу як одного з найкращих в контексті імітаційного моделювання при

прийнятті зважених управлінських рішень щодо оптимального розподілу інвестицій між підприємствами, враховуючи їх інвестиційну привабливість в умовах стохастичної природи економічних факторів [1]. Також у праці Т. Іваськіва «Актуальність у сучасних реаліях імітаційного моделювання податкової системи методом Монте-Карло» зображено порівняння податкових систем України та Німеччини [2].

Метою роботи є виявлення та аналіз ключових проблем, що можуть бути пов'язані з застосуванням методу симуляції Монте-Карло для прогнозування ризиків інвестиційного портфеля, а також запропонувати можливі шляхи їх вирішення та вдосконалення практичного використання даного інструменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Почати варто з того, що інвестиційний ризик є ймовірністю виникнення непередбачених подій, які в свою чергу можуть призвести до негативних фінансових наслідків для інвестора, включаючи втрату частини або всієї вкладеної суми, отримання нижчої за очікувану прибутковості або недосягнення поставлених інвестиційних цілей. Але важливо зазначити, що існує досить широкий спектр методів оцінки інвестиційного ризику, які варіюються за складністю та інформаційними вимогами. До якісних методів належать аналіз галузі та компанії, оцінка якості управління та бізнес-моделі, а також аналіз політичних та економічних ризиків. Кількісні методи включають статистичний аналіз історичних даних для визначення стандартного відхилення, розрахунок коефіцієнтів бета для оцінки систематичного ризику, використання VaR (Value at Risk) для визначення максимальних потенційних збитків з заданою ймовірністю, сценарний аналіз для оцінки впливу різних гіпотетичних ситуацій, та моделювання Монте-Карло, яке шляхом багаторазових випадкових симуляцій дозволяє отримати розподіл ймовірних результатів та оцінити ризики на основі цього розподілу. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, і часто для комплексного розуміння ризиків доцільно використовувати комбінацію різних підходів.

У портфельному інвестуванні існує кілька основних підходів до моделювання ризику, кожен з яких має свої особливості та застосування. Одним з базових підходів є історичне моделювання, яке використовує минулі дані про ціни та прибут-

ковість активів для оцінки майбутніх ризиків. Цей метод є досить простим у реалізації, але має певні обмеження, оскільки майбутнє може суттєво відрізнятися від минулого, а екстремальні події можуть бути недостатньо представлені в історичних даних. Також варто звернути свій погляд на параметричне моделювання, що передбачає використання статистичних розподілів для опису поведінки цін активів та їхніх кореляцій. Цей підхід є більш гнучким, але вимагає точнішого визначення параметрів розподілів, що може бути складним у волатильних ринкових умовах. Сценарний аналіз передбачає розробку кількох потенційних сценаріїв розвитку ринку, до яких можна віднести оптимістичний, песимістичний, а також найбільш вірогідний, а також оцінку впливу цих сценаріїв на вартість портфеля. Цей метод дозволяє враховувати нелінійні залежності та якісні фактори, але є суб'єктивним у виборі сценаріїв та їхньої ймовірності. Нарешті, симуляція Монте-Карло представляє собою метод чисельного обчислення, який може застосовуватись у різних галузях, починаючи від наукових, закінчуючи інженерними дослідженнями. В основі цього методу лежить ідея використання випадкових чисел для моделювання ймовірнісних процесів. Він використовує досить велику кількість випадкових значень, щоб оцінити ймовірнісну характеристику реального явища. Метод Монте-Карло застосовується для моделювання процесів і вирішення задач в різних сферах: математиці, фізиці, хімії, економіці, теорії управління [3].

Якщо ми говоримо про базові принципи методу Монте-Карло, то вони ґрунтуються на використанні випадкових чисел та статистичного моделювання для розв'язання складних проблем, які можуть мати багато можливих результатів. Основним принципом є випадкова вибірка: замість детермінованого розрахунку, метод генерує велику кількість випадкових значень для вхідних змінних на основі заданих ймовірнісних розподілів. Другим важливим принципом є багаторазове моделювання: кожна випадкова вибірка вхідних змінних використовується для проведення одного «експерименту» або симуляції, в результаті чого отримується одне можливе значення вихідної змінної. Третім принципом є агрегація результатів: після проведення великої кількості симуляцій, отримані значення вихідної змінної агрегуються для формування ймовірнісного роз-

поділу. Таким чином, метод Монте–Карло перетворює досить складну проблему з невизначеними вхідними даними на зрозумілу статистичну задачу шляхом багаторазового випадкового моделювання та аналізу отриманих розподілів.

Використання симуляції Монте–Карло в контексті інвестиційного прогнозування має ряд значних переваг. По–перше, вона дозволяє враховувати такі аспекти, як невизначеність та випадковість фінансових ринків, моделюючи достатньо широкий спектр можливих майбутніх сценаріїв, на відміну від традиційних методів, які часто базуються на одноточкових прогнозах або історичних середніх значеннях. По–друге, метод Монте–Карло здатний опрацьовувати складні взаємозв'язки та нелінійні залежності між різними активами в портфелі, а також враховувати вплив різних факторів ризику одночасно. По–третє, він надає повний розподіл ймовірних майбутніх значень вартості портфеля або інших фінансових показників, а не лише точковий прогноз, що дозволяє інвесторам краще розуміти потенційний діапазон результатів та ймовірність екстремальних подій.

Якщо ми говоримо про практичне застосування методу Монте–Карло, то він передбачає три основні кроки:

Налаштувати прогностичну модель, визначивши як залежну змінну, яку потрібно спрогнозувати, так і незалежні змінні, які безпосередньо керуватимуть прогнозом.

Вказати розподіли ймовірностей незалежних змінних. Слід використовувати історичні дані та/або суб'єктивне судження аналітика, щоб визначити діапазон ймовірних значень і призначити вагу ймовірності для кожного.

Повторно запускати моделювання, генеруючи випадкові значення незалежних змінних. Робити це варто, доки не буде зібрано достатньо результатів, щоб скласти репрезентативну вибірку з майже нескінченної кількості можливих комбінацій.

Практична реалізація моделі аналізу інвестиційного портфеля вимагає максимально ретельного збору та аналізу даних про активи, включаючи їхні історичні ціни, фінансові показники та кореляцію, з урахуванням можливих макроекономічних факторів. Потім проводиться симуляція методом Монте–Карло, генеруючи велику кількість сценаріїв для оцінки майбутньої вартості портфеля, з використанням різних статистичних розподілів та врахуванням волатильності. Аналіз результатів симуляції включає розрахунок ключових статистичних показників, таких як

Конфігурація імітаційної моделі

Тип планування ¹	Багатоступенева
Роки до пенсії ¹	20
Роки глісади ¹	10
Тип портфоліо ¹	Класи активів
Початкова сума ¹	20000 .00
Період моделювання в роках ¹	30
Податковий режим ¹	Повернення до оподаткування
Імітаційна модель ¹	Історичні повернення
Використовуйте повну історію ¹	так
Модель Bootstrap ¹	Однорічний
Послідовність повернення ризику ¹	Жодних коригувань
Модель інфляції ¹	Історична інфляція
Ребалансування ¹	Перебаланс щорічно
Інтервали ¹	За замовчуванням

Рисунок 1. Візуалізатор портфоліо Огляд моделювання Монте–Карло [4].

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

середня дохідність, ризик та VaR, а також проведення стрес-тестування. На основі цього аналізу інтерпретуються ризики та надаються рекомендації щодо оптимізації структури портфеля, включаючи диверсифікацію, хеджування та ребалансування, з метою зменшення ризику та збільшення дохідності, враховуючи індивідуальні цілі та ризик-апетит інвестора.

Моделювання Монте-Карло дозволяє симулювати тисячі можливих сценаріїв розвитку інвестиційного портфеля, базуючись на випадкових змінних: ринкові прибутки, інфляція, витрати, податки, тощо.

Це дає змогу оцінити ймовірність досягнення фінансових цілей, таких як вихід на пенсію, купівля нерухомості чи оплата освіти дітей.

Постановка задачі наприклад ми маємо початковий капітал 20 тис. доларів, горизонт інвестування 30 років рис.1.

Огляд моделювання Монте-Карло [4].

Вибираємо наші тікери рис.2., долі розставимо згідно світових індексів: Vanguard Total Stock Market ETF (VTI) – 60%, Vanguard FTSE Developed Markets ETF (VEA) – 30%, Vanguard FTSE Emerging Markets ETF (VWO) – 10%.

Відповідно запускаємо симуляцію і отримуємо розширений аналіз нашого портфеля таблиця 1.

Зведена статистика продуктивності портфеля дає дохідність, а саме номінальна зважена норма прибутку коливається від 3,96% (10-й перцентиль) до 12,89% (90-й перцентиль) та реальна норма прибутку (з урахуванням інфляції) має діапазон 1,45% – 10,12%. З наведеного прикладу можемо зробити висновок, що портфель має потенціал до значного зростання, проте залежить від ринкових умов, який ілюструє результати моделювання зміни вартості інвестиційного портфеля протягом 30 років на основі симуляції Монте-Карло. (рис.3).

Ризики великі, особливо в коротко- та середньостроковій перспективі – що підкреслює важ-

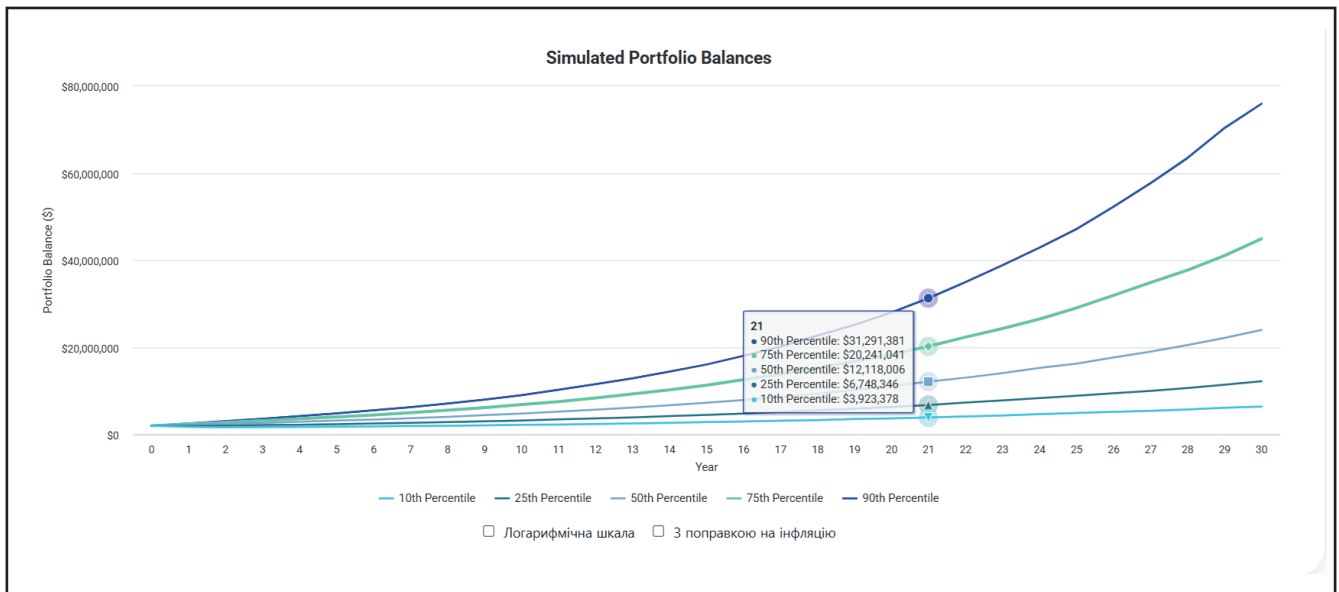
Розпочати портфоліо		Виділення	
Актив 1	Vanguard Total Stock Market ETF (VTI)	60	%
Актив 2	Vanguard FTSE Developed Markets ETF	30	%
Актив 3	Vanguard FTSE Emerging Markets ETF (	10	%

Рисунок 2. Обрані тікери моделювання Монте-Карло [4].

Таблиця 1. Зведена статистика

	10-й про- центиль	25-й про- центиль	50-й про- центиль	75-й про- центиль	90-й про- центиль
Зважена за часом норма прибутку (номінальна)	3,96%	6,22%	8,64%	10,93%	12,89%
Зважена за часом норма прибутку (реальна)	1,45%	3,63%	5,95%	8,19%	10,12%
Кінцевий баланс портфеля (номінальний)	6 418 734 доларів США	\$12 235 291	24 007 258 доларів США	44 937 367 доларів США	75 942 850 доларів США
Кінцевий баланс портфеля (реальний)	3 078 465 доларів США	5 835 788 доларів США	11 311 229 доларів США	21 201 029 доларів США	36 055 802 доларів США
Середній річний дохід (номінальний)	5,92%	7,96%	10,11%	12,20%	14,00%
Річна волатильність	13,80%	14,48%	15,29%	16,08%	16,80%
Коефіцієнт Шарпа	0,18	0,31	0,47	0,62	0,75
Коефіцієнт Сортіно	0,24	0,44	0,67	0,91	1,15
Максимальна просадка	-64,69%	-55,00%	-45,80%	-37,88%	-29,98%
Безпечний рівень вилучення	3,53%	5,04%	7,14%	9,59%	11,85%
Постійна швидкість вилучення	1,43%	3,51%	5,61%	7,57%	9,19%

Джерело: розраховано авторами на основі даних [4].



Рисунк 3. Симульований баланс портфеля Монте-Карло [4].

ливість довгострокової стратегії. Планування з урахуванням «гірших сценаріїв» (25-й перцентиль) критично важливе для уникнення фінансових проблем. Моделювання Монте-Карло дозволяє чітко оцінити ймовірності досягнення фінансових цілей та адаптувати пенсійні стратегії. Ці дані ілюструють можливий діапазон фінансових результатів залежно від сценарію розвитку ринку. Найвища лінія вказує на найкращий прогноз, найнижча – на найгірший.

Висновки

Дослідження продемонструвало високу ефективність методу Монте-Карло для аналізу ризиків інвестиційного портфеля, дозволяючи отримати широкий спектр можливих сценаріїв та виявити ключові активи, що впливають на ризик і доходність. Практичне значення такої симуляції полягає в її здатності оцінювати ризики та прогнозувати доходність в умовах невизначеності, враховуючи складні взаємозв'язки між активами. Проте, точність результатів залежить від якості даних та вибору статистичних розподілів, тому подальші дослідження можуть зосередитися на врахуванні поведінкових факторів, динамічних змін ринку, використанні машинного навчання та розширенні моделі для інших типів активів.

Список використаних джерел:

1. Олена П. Копішинська, Юрій В. Уткін, Ольга Г. Карташова. Застосування методу монте-карло для підтримки прийняття рішень щодо розподілу інвести-

цій. Актуальні проблеми економіки #5(191), с. 199 – 207. 2017

2. Т.Іваськів. Актуальність у сучасних реаліях імітаційного моделювання податкової системи методом Монте-Карло. III міжнародна науково-практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства». 2022.

3. Огінський Є., Огінський Є. Метод Монте-Карло у моделюванні процесів управління персональними фінансами. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/28.pdf>

4. Портфоліо метод Монте-Карло. URL: <https://www.portfoliovisualizer.com/financial-goals#analysisResults>

References:

1. Olena P. Kopishyns'ka, Yuriy V. Utkin, Ol'ha H. Kartashova (2017). Zastosuvannya metodu monte-karlo dlya pidtrymky pryynyattya rishen' shchodo rozpodilu investytsiy. [Application of the monte carlo method to support decision making on investment allocation]. Aktual'ni problemy ekonomiky #5(191), s. 199 – 207. [in Ukrainian].

2. T.Ivas'kiv (2022). Aktual'nist' u suchasnykh realiakh imitatsiynoho modelyuvannya podatkovoyi systemy metodom Monte-Karlo. [Relevance in modern realities of simulation modeling of the tax system using the Monte Carlo method]. III mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya uchenykh ta studentiv «Tsyfrova ekonomika yak faktor innovatsiy ta staloho rozvytku suspil'stva». [in Ukrainian].

3. Ohins'kyi Ye., Ohins'kyi Ye. Metod Monte-Karlo u modelyuvanni protsesiv upravlinnya personal'nymy fi-

nansamy. [Monte Carlo method in modeling personal finance management processes]. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/28.pdf> [in Ukrainian].

4. Portfolio metod Monte–Karlo. [Portfolio Monte Carlo method]. URL: <https://www.portfoliovisualizer.com/financial-goals#analysisResults>

Дані про авторів

Параниця Надія Володимирівна,

к. е. н., доцент кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес–аналітики, Державний податковий університет

<https://orcid.org/0000-0003-3682-4979>

e-mail: n_paranytsya@ukr.net

Склярів Даниїл Геннадійович,

здобувач вищої освіти факультету податкової справи, обліку та аудиту, Державний податковий університет
<https://orcid.org/0009-0002-5805-8785>
e-mail: danyil.skliarov@dpu.edu.ua

Data about authors

Nadiia Paranytsia,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Policy, marketing and business analytics, State Tax University

e-mail: n_paranytsya@ukr.net

Danyil Skliarov,

applicant for higher education of the first (bachelor's) level State Tax University

e-mail: danyil.skliarov@dpu.edu.ua

УДК 658:004.9

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16407932>

ШЕВЧЕНКО С. Б.

Інструменти формування конкурентної стратегії підприємства в умовах смарт–економіки

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти основних інструментів формування конкурентної стратегії підприємства в умовах смарт–економіки.

Метою дослідження є визначення основних інструментів формування конкурентної стратегії підприємства в умовах смарт–економіки.

Методи дослідження. Використано такі методи: аналізу і синтезу – для вивчення сучасних тенденцій смарт–економіки; індукції та дедукції – для узагальнення теоретичних підходів щодо формування конкурентних стратегій; абстрагування – для виділення ключових аспектів впливу смарт–економіки на конкурентну стратегію підприємства; класифікація – для структурування інструментів формування конкурентних стратегій; таблично–графічний – для наочності сприйняття.

Результати роботи. Встановлено, що смарт–економіка, яка базується на використанні інноваційних технологій та цифрових платформ створює як нові можливості для підприємств, так і додаткові загрози. Визначено, що основною проблемою є недооцінка значення інтеграції інноваційних інструментів у формування конкурентної стратегії. Доведено, що формування конкурентної стратегії підприємства в умовах смарт–економіки полягає в необхідності адаптації бізнес–моделей до нових умов, використанні сучасних інструментів стратегічного планування, інтеграції інноваційних технологій у всі аспекти діяльності та розвитку цифрових компетенцій персоналу, що вимагає розробки комплексного підходу, який включатиме аналіз ринку, вибір оптимальних інструментів і методів стратегічного управління, а також створення умов для їх ефективної реалізації.

Галузь застосування результатів. Економіка, конкурентоспроможність підприємства, смарт–економіка, конкурентні стратегії, цифрова економіка.

Висновки. Встановлено, що формування конкурентної стратегії підприємства в умовах смарт–економіки вимагає використання сучасних інструментів, які базуються на інноваційних підходах, цифрових технологіях та аналітичних даних. Смарт–економіка передбачає активну інтеграцію цифрових рішень, автоматизацію процесів і впровадження штучного інтелекту, що значно змінює традиційні методи управління бізнесом. Основними інструментами для формування конкурентної стратегії було визначено: інструменти аналізу ринку та конкурентного середовища; технологічні інструменти; маркетингові інструменти; інструменти інноваційного розвитку. Доведено, що фор–

мування конкурентної стратегії підприємства в умовах смарт–економіки базується на синергії інноваційних технологій, аналітичних інструментів і підходів до сталого розвитку, ефективно використання яких дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, забезпечувати стійке зростання та оперативно реагувати на виклики сучасного бізнес–середовища.

Ключові слова: підприємства, конкурентна стратегія, інструменти аналізу ринку та конкурентного середовища, технологічні інструменти, маркетингові інструменти, інструменти інноваційного розвитку, смарт–економіка, цифровізація, інноваційні технології, штучний інтелект.

UDC 658:004.9

SERGII SHEVCHENKO

The tools for forming the competitive strategy of the enterprise in the smart economy

The subject of the research is the theoretical and practical aspects of the main tools for forming a competitive strategy of an enterprise in the smart economy.

The aim of the research is to determine the main tools for forming a competitive strategy of an enterprise in the smart economy.

Research methods. The following methods were used: analysis and synthesis – to study current trends in the smart economy; induction and deduction – to summarise theoretical approaches to the formation of competitive strategies; abstraction – to highlight the key aspects of the impact of the smart economy on the competitive strategy of an enterprise; classification – to structure the tools for forming competitive strategies; tabular and graphical – for clarity of perception.

Results of the investigation. It is established that the smart economy, which is based on the use of innovative technologies and digital platforms, creates both new opportunities for enterprises and additional threats. It is determined that the main problem is the underestimation of the importance of integrating innovative tools in the formation of a competitive strategy. It is proved that the formation of a competitive strategy of an enterprise in the smart economy is the need to adapt business models to new conditions, use modern strategic planning tools, integrate innovative technologies into all aspects of activity and develop digital competencies of personnel, which requires the development of an integrated approach that will include market analysis, selection of optimal tools and methods of strategic management, as well as creating conditions for their effective implementation.

Scope of the results. Economy, enterprise competitiveness, smart economy, competitive strategies, digital economy.

Conclusions. It has been established that the formation of a competitive strategy of an enterprise in the smart economy requires the use of modern tools based on innovative approaches, digital technologies and analytical data. The smart economy involves the active integration of digital solutions, process automation and the introduction of artificial intelligence, which significantly changes the traditional methods of business management. The main tools for the formation of a competitive strategy are: tools for analysing the market and competitive environment; technological tools; marketing tools; and tools for innovative development. It is proved that the formation of an enterprise's competitive strategy in the smart economy is based on the synergy of innovative technologies, analytical tools and approaches to sustainable development, the effective use of which allows enterprises to remain competitive, ensure sustainable growth and respond quickly to the challenges of the modern business environment.

Keywords: enterprises, competitive strategy, tools for analysing the market and competitive environment, technological tools, marketing tools, tools for innovative development, smart economy, digitalisation, innovative technologies, artificial intelligence.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації, цифровізації та розвитку смарт–економіки підприємства стикаються з новими викликами, які вимагають адаптації їх стратегій для забез-

печення конкурентоспроможності. Смарт–економіка, яка базується на використанні інноваційних технологій, цифрових платформ, великих даних та автоматизації процесів, створює як нові

можливості для бізнесу, так і додаткові загрози. Основними проблемами, що виникають у таких умовах, є підвищення рівня конкуренції, необхідність швидкої адаптації до технологічних змін, а також пошук нових підходів до управління та формування стратегій розвитку. Зокрема, однією з головних проблем є недостатній рівень впровадження сучасних інструментів стратегічного управління, які дозволяють ефективно реагувати на зміни ринку та використовувати переваги цифрової економіки. Багато підприємств, особливо в умовах нестабільного економічного середовища, обмежуються традиційними методами стратегічного планування, які не враховують потенціал цифрових технологій. Відсутність чіткої конкурентної стратегії, побудованої на аналізі великих даних, впровадженні штучного інтелекту, використанні цифрових платформ і автоматизації бізнес-процесів, може призвести до втрати позицій на ринку. Крім того, важливою проблемою є недооцінка значення інтеграції інноваційних інструментів у формування конкурентної стратегії. Підприємства часто стикаються з труднощами у виборі відповідних інструментів, таких як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, матриці конкуренції (BCG або McKinsey), моделі ланцюга цінностей Портера, та їх адаптації до умов смарт-економіки. Технологічна відсталість та низький рівень цифрової зрілості підприємств, особливо в країнах з перехідною економікою, ще більше загострюють ці проблеми. Важливим аспектом також є формування людського капіталу, здатного працювати з сучасними цифровими інструментами і брати участь у створенні стратегій, орієнтованих на інноваційність та стійкий розвиток. В умовах смарт-економіки потреба у висококваліфікованих фахівцях із цифровими компетенціями зростає, однак підприємства нерідко стикаються з дефіцитом таких кадрів. Таким чином, проблема формування конкурентної стратегії підприємства в умовах смарт-економіки полягає в необхідності адаптації бізнес-моделей до нових умов, використанні сучасних інструментів стратегічного планування, інтеграції інноваційних технологій у всі аспекти діяльності та розвитку цифрових компетенцій персоналу, що вимагає розробки комплексного підходу, який включатиме аналіз ринку, вибір оптимальних інструментів і методів стратегічного управління, а також створення умов для їх ефективної реалізації.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. У сучасних умовах смарт-економіки формування конкурентної стратегії підприємства вимагає глибокого аналізу та застосування інноваційних підходів. Низка вчених присвятила свої дослідження цьому питанню, зокрема: В. Дворський [6], який досліджував інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху, акцентуючи увагу на використанні цифрових технологій та кібербезпеки. М. Пономаренко [11] – спільно з колегами аналізував роль цифрових платформ, великих даних, штучного інтелекту та Інтернету речей у зміцненні конкурентних позицій підприємств. О. Верхуша [3] – досліджував вплив цифрових технологій на бізнес-моделі та конкурентоспроможність підприємств, підкреслюючи важливість адаптації до нових умов ринку. Д. Барабась [1] вивчав формування цифрових конкурентних переваг компаній, зокрема через електронний бізнес та аналіз великих даних. О. Панасюк [10] спільно з колегами досліджувала вплив цифровізації на конкурентоспроможність підприємств, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції цифрових стратегій у корпоративні стратегії. А. Кривонос [7] проаналізував роль інформаційних технологій у формуванні конкурентних переваг, підкреслюючи важливість роботизації бізнес-процесів та оптимального використання даних. М. Шкурат [21] досліджував вплив діджиталізації на глобальну конкурентоспроможність міжнародних компаній, аналізуючи основні бізнес-стратегії в умовах цифрової трансформації. О. Гусев [5] вивчав роль діджиталізації як інструменту удосконалення бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Л. Лігоненко [8] аналізувала зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях, підкреслюючи важливість інтеграції цифрових технологій у стратегії підприємств. А. Хріпко [18] досліджувала зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях, акцентуючи увагу на необхідності адаптації до цифрових змін. П. Пузирьова [14–16] досліджувала смарт-економіку в інноваційній сфері. Ці вчені зробили значний внесок у розуміння та розвиток інструментів формування конкурентної стратегії підприємства в умовах смарт-економіки, підкреслюючи важливість цифрових технологій, інновацій та адаптації до змінюваного ринкового середовища.

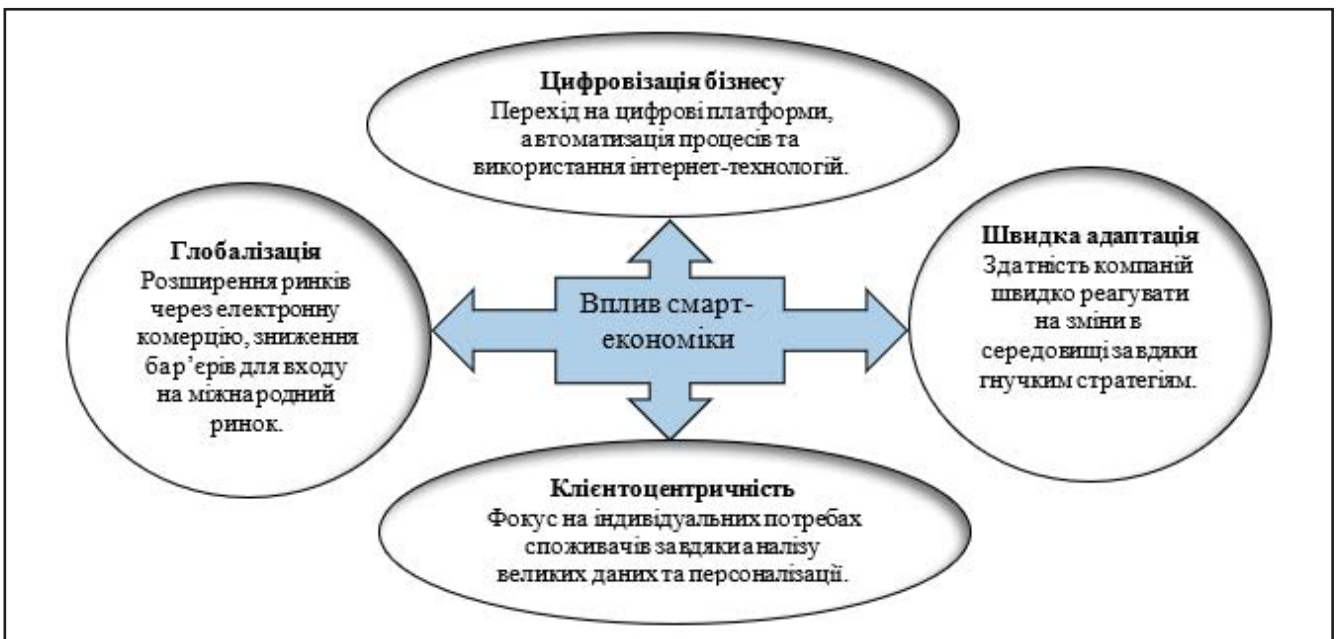
Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій та переходу до смарт-економіки підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових викликів, зумовлених цифровізацією, глобалізацією та швидкими змінами ринкового середовища. Смарт-економіка характеризується широким використанням інформаційних технологій, штучного інтелекту, великих даних та інтернету речей, що докорінно змінює традиційні підходи до управління підприємствами та формування їх конкурентних стратегій. У таких умовах підприємства змушені впроваджувати новітні інструменти для аналізу ринку, прогнозування тенденцій та створення унікальних конкурентних переваг, які забезпечують довготривалий успіх [1–3].

Формування конкурентної стратегії в умовах смарт-економіки вимагає комплексного підходу, що включає як традиційні інструменти стратегічного планування, так і інноваційні методи, що базуються на цифрових технологіях. До ключових аспектів такого підходу належать аналіз великих даних для визначення споживчих потреб, автоматизація процесів для підвищення ефективності, використання цифрових платформ для залучення клієнтів та створення мережевих ефектів, а також інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію компанії. Важливим є також застосування інструментів конкурентної розвідки, що дозволяють підприємствам виявляти нові мож-

ливості на ринку, вчасно реагувати на загрози та адаптувати свої стратегії до змін у зовнішньому середовищі [4–7]. Таким чином, дослідження та практичне застосування інструментів формування конкурентної стратегії в умовах смарт-економіки стає невід'ємною складовою успішного функціонування сучасного підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності окремих організацій та формує передумови для сталого розвитку економіки в цілому.

Інструменти формування конкурентної стратегії підприємства в умовах смарт-економіки – це методи, підходи та засоби, які підприємство може використовувати для досягнення конкурентних переваг у сучасних умовах економіки, що базується на цифрових технологіях, інноваціях та автоматизації. Смарт-економіка передбачає інтеграцію технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data) та інших цифрових інструментів у бізнес-процеси (рис. 1).

Формування конкурентної стратегії є ключовим аспектом забезпечення довгострокового успіху підприємства на ринку. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні інструменти, які дозволяють оцінити поточну ситуацію, виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити можливості та загрози у зовнішньому середовищі. Інструменти допомагають підприємству адаптувати свою діяльність до змін на ринку та зайняти стійку конкурентну позицію (табл. 1).



Рисунк 1. Вплив смарт-економіки на стратегії підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [6–12].

1. Інструменти аналізу ринку та конкурентного середовища включають:

- аналіз п'яти сил Портера, що дозволяє визначити рівень конкуренції в галузі та оцінити її привабливість;
- рівень конкуренції між існуючими компаніями – допомагає зрозуміти, які загрози та можливості існують у галузі, а також які аспекти діяльності компанії слід зміцнити для досягнення конкурентних переваг;
- SWOT-аналіз – є універсальним інструментом для оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища компанії;
- PEST-аналіз – використовується для оцінки макроекономічного середовища;
- бенчмаркінг – дозволяє компанії порівняти свою діяльність із найкращими практиками в галузі;
- конкурентний аналіз – дозволяє вивчити конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, стратегії, ринкові частки, цінову політику та інші аспекти;

• матриця BCG – використовується для аналізу продуктового портфеля компанії, допомагає класифікувати продукти чи бізнес-напрями та дозволяє приймати рішення щодо інвестицій у конкретні продукти або напрями діяльності;

• аналіз ланцюга цінностей – дозволяє оцінити всі етапи створення цінності продукту – від постачання сировини до післяпродажного обслуговування, що допомагає визначити, де можна підвищити ефективність або додати цінність, що буде конкурентною перевагою [15–18].

2. Технологічні інструменти для формування конкурентної стратегії є ключовими елементами в сучасному бізнесі, адже саме технології визначають швидкість адаптації компанії до змін, ефективність внутрішніх процесів та рівень взаємодії з клієнтами. Їх використання дозволяє компаніям створювати унікальні продукти, оптимізувати виробництво, знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування. Серед основних техно-

Таблиця 1. Інструменти для формування конкурентної стратегії в умовах смарт-економіки

Інструменти	Елементний склад
Інструменти аналізу ринку та конкурентного середовища	SWOT-аналіз у цифровому форматі – аналізує сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози з використанням аналітичних платформ (наприклад, Tableau, Power BI).
	PESTLE-аналіз – оцінка зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних), які впливають на компанію.
	Аналіз конкурентів – використання інструментів моніторингу (наприклад, SEMrush, SimilarWeb) для вивчення конкурентів та їхніх стратегій.
	Big Data – аналіз великих обсягів даних для прогнозування трендів ринку, поведінки клієнтів.
Технологічні інструменти	CRM-системи – системи управління відносинами з клієнтами, які допомагають будувати довгострокові відносини (наприклад, Salesforce, HubSpot).
	Інтернет речей – використання IoT для підвищення ефективності виробництва, управління постачанням та відстеження логістики.
	Штучний інтелект – алгоритми машинного навчання для автоматизації операцій, розробки нових продуктів та аналізу ринку.
	Автоматизація та роботизація – впровадження RPA (роботизованої автоматизації процесів) для зниження витрат та підвищення точності.
Маркетингові інструменти	Цифровий маркетинг – соціальні мережі, SEO, контекстна реклама для залучення клієнтів.
	Контент-маркетинг – створення релевантного контенту, який відповідає потребам аудиторії.
	Електронна комерція – інтеграція онлайн-платформ для продажу продуктів і послуг.
	Програматик-реклама – автоматизована закупівля реклами для підвищення ефективності кампаній.
Інструменти інноваційного розвитку	Дизайн-мислення – підхід до створення інноваційних рішень з орієнтацією на потреби клієнта.
	Lean Startup – тестування ідей та продуктів на ранніх етапах з мінімальними витратами.
	Акселератори та інкубатори – платформи для розвитку стартапів, які забезпечують ресурси та менторську підтримку.
	Платформи краудсорсингу – залучення ідей від зовнішніх джерел, включаючи споживачів та експертів.

Джерело: запропоновано автором з використанням [9–14].

логічних інструментів можна виділити такі (рис. 2). Технологічні інструменти дозволяють компаніям не лише адаптуватися до змін, але й випереджати конкурентів завдяки впровадженню інноваційних рішень. Вибір і ефективно застосування яких за-

лежить від галузі, в якій працює компанія, її стратегічних цілей та доступних ресурсів [14–19].

3. Маркетингові інструменти. Маркетингові інструменти є важливою складовою процесу формування конкурентної стратегії, адже вони спрямо-

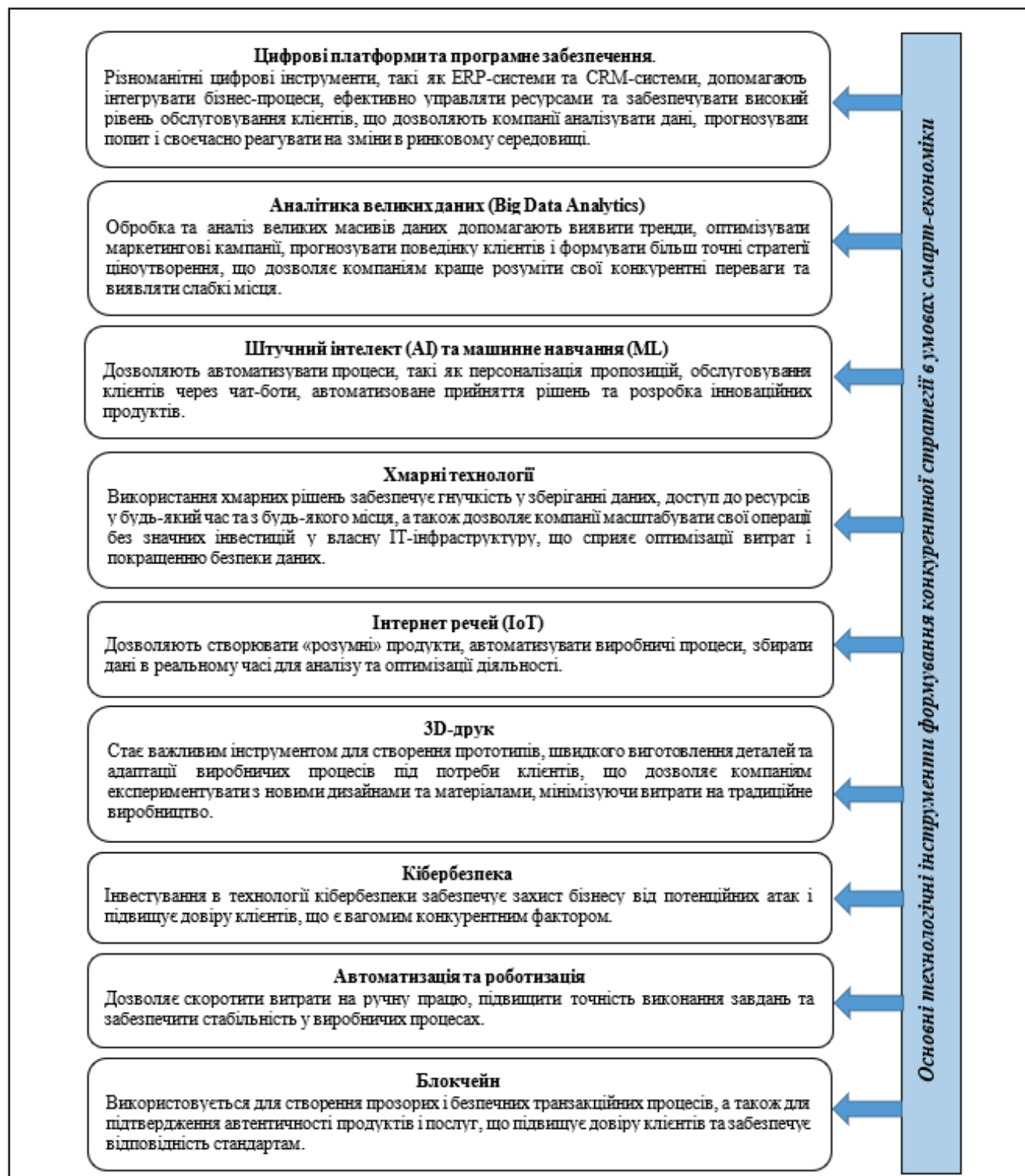


Рисунок 2. Технологічні інструменти формування конкурентної стратегії в умовах смарт-економіки

Джерело: згруповано автором на основі [14–22].

вані на аналіз ринку, розуміння потреб споживачів, позиціонування товарів або послуг, а також створення та підтримку конкурентних переваг.

Основні маркетингові інструменти можна поділити на кілька ключових категорій:

- аналіз ринку, що є базовим інструментом для виявлення можливостей та загроз (включає дослідження конкурентів, сегментацію ринку, аналіз споживчої поведінки та оцінку тенденцій ринку), які дозволяють краще зрозуміти зовнішнє середовище бізнесу;

- сегментація ринку та позиціонування – поділ споживачів на групи за певними характеристиками (демографічні, географічні, психографічні або поведінкові). Передбачає визначення місця продукту або послуги у свідомості споживачів, створення чіткої та привабливої пропозиції для обраних сегментів, що виділяє компанію серед конкурентів та забезпечує кращий зв'язок із цільовою аудиторією.

- управління брендом – спрямоване на створення впізнаваності, лояльності та довіри до продукту чи послуги (логотип, слоган, дизайн упаковки, а також комунікації, які підкреслюють унікальні переваги компанії);

- маркетингові комунікації – набір інструментів для інформування, переконання та нагадування цільовій аудиторії про продукт чи послугу (реклама, PR–кампанії, промоакції, особисті продажі, цифровий маркетинг та контент–маркетинг). Використання інтегрованих маркетингових комунікацій дозволяє забезпечити єдність послань та досягти більшої ефективності;

- ціноутворення – допомагає збалансувати інтереси компанії та споживачів, а також створити додаткові конкурентні переваги. Використання таких підходів, як цінова дискримінація, психологічне ціноутворення або цінова стратегія проникнення, дозволяє досягти різних бізнес–цілей залежно від ринкової ситуації;

- управління дистрибуцією – вибір каналів збуту дозволяють найбільш ефективно доставити продукт або послугу до кінцевого споживача (прямі канали – власні магазини, онлайн–продажі, або непрямі – роздрібні мережі, дистриб'ютори, агенти [13–18]).

Отже, маркетингові інструменти є багатограним механізмом, що дозволяє компанії не лише аналізувати ринок і конкурентів, але й формувати ціннісні пропозиції, які відповідають очікуванням

споживачів, грамотне використання яких сприяє створенню та підтримці стійких конкурентних переваг на ринку.

4. Інструменти інноваційного розвитку. Інноваційний розвиток є основою довгострокового успіху компанії, оскільки він дозволяє впроваджувати нові продукти, процеси, бізнес–моделі та технології, які забезпечують конкурентну перевагу. Основні інструменти інноваційного розвитку є:

- інноваційний менеджмент – системний підхід до управління інноваціями, що включає розробку інноваційних стратегій, організацію інноваційних процесів та моніторинг їх ефективності;

- дослідження та розробки (R&D) – спеціалізовані заходи з вивчення нових технологій, створення нових продуктів і вдосконалення існуючих;

- інструменти краудсорсингу – залучення ідей і рішень від співробітників, клієнтів чи зовнішніх експертів для генерації інноваційних ідей, що дозволяє використовувати колективний інтелект для розвитку компанії;

- відкрита інновація – співпраця з іншими компаніями, університетами чи дослідницькими установами для обміну ідеями, технологіями чи ресурсами з метою прискорення інноваційного процесу;

- дизайн–мислення – методологія, яка допомагає розробляти інноваційні продукти чи послуги через глибоке розуміння потреб клієнтів, генерацію ідей, створення прототипів та тестування;

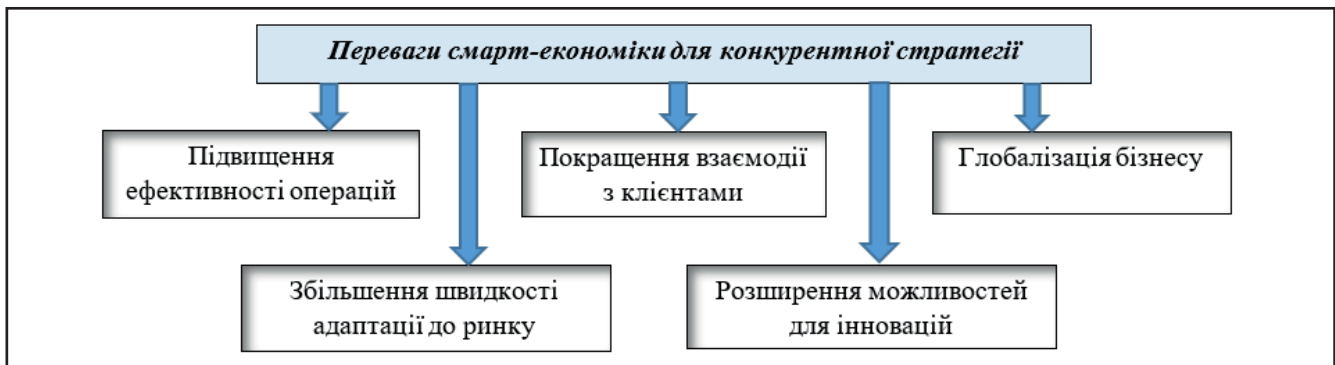
- гнучкі методології – підходи до організації робочих процесів, що спрямовані на швидке реагування на зміни, максимальну ефективність і командну співпрацю під час реалізації інноваційних проєктів;

- інтелектуальна власність – патенти, авторські права та інші механізми захисту інновацій, які забезпечують конкурентні переваги і дозволяють компанії монетизувати власні розробки;

- цифрова трансформація – інтеграція цифрових технологій у всі аспекти діяльності компанії, що сприяє оптимізації процесів, покращенню взаємодії з клієнтами і створенню нових бізнес–моделей;

- інноваційні екосистеми – створення співпраці між різними учасниками ринку (постачальниками, клієнтами, партнерами) для розробки нових рішень і розвитку інноваційних продуктів [11–18].

Таким чином, можна констатувати той факт, що запропоновані інструменти формування конкурентної стратегії в умовах смарт–економіки допомагають підприємству зайняти стійку конкурентну позицію на ринку.



Рисунки 3. Переваги смарт-економіки для конкурентної стратегії підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [6–12].

Необхідно також наголосити на перевагах смарт-економіки для конкурентної стратегії, які є значними та багатограними, забезпечують компаніям інструменти для успішного розвитку в сучасному динамічному середовищі (рис. 3). Смарт-економіка сприяє підвищенню ефективності операцій завдяки автоматизації бізнес-процесів, оптимізації використання ресурсів та впровадженню сучасних технологій аналізу даних, що дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність та мінімізувати вплив людського фактора на помилки [6–12]. Також, завдяки швидкій обробці даних і прогнозуванню тенденцій, смарт-економіка дозволяє компаніям значно збільшити швидкість адаптації до змін ринку, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, дозволяючи оперативно реагувати на зміну попиту, конкуренцію чи нові можливості.

Крім того, смарт-економіка розширює можливості для інновацій через використання великих даних, штучного інтелекту та інших передових технологій, що створює основу для впровадження нових продуктів, послуг та бізнес-моделей, які підвищують конкурентоспроможність. Глобалізація бізнесу також є важливою перевагою, адже смарт-економіка дозволяє інтегруватися в міжнародні ринки, оптимізувати логістичні ланцюги та ефективніше взаємодіяти з глобальними партнерами завдяки цифровим платформам. Покращення взаємодії з клієнтами є ключовим аспектом конкурентної стратегії, адже смарт-економіка дає змогу краще зрозуміти потреби споживачів, персоналізувати пропозиції та підвищити рівень задоволеності клієнтів через використання сучасних CRM-систем, чат-ботів і платформ аналітики [11–19]. У сукупності всі ці переваги створюють потужний фундамент для

довгострокового успіху компанії в умовах сучасної конкуренції.

Висновки

Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах смарт-економіки вимагає використання сучасних інструментів, які базуються на інноваційних підходах, цифрових технологіях та аналітичних даних. Смарт-економіка передбачає активну інтеграцію цифрових рішень, автоматизацію процесів і впровадження штучного інтелекту, що значно змінює традиційні методи управління бізнесом. Основними інструментами для формування конкурентної стратегії визначено: інструменти аналізу ринку та конкурентного середовища; технологічні інструменти; маркетингові інструменти; інструменти інноваційного розвитку. Отже, формування конкурентної стратегії підприємства в умовах смарт-економіки базується на синергії інноваційних технологій, аналітичних інструментів і підходів до сталого розвитку, ефективного використання яких дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, забезпечувати стійке зростання та оперативно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Барабась Д. (2020). Цифрові конкурентні переваги через електронний бізнес та аналіз великих даних. Журнал з управління і розвитку економіки, 6 (21), 56–67.
2. Богатирьов В. В., Пузирьова, П. В. (2024). Управління міжнародною конкурентоспроможністю бізнес-структур. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми, 298–301.
3. Верхуша, О. О. (2021). Цифрові технології в корпоративних стратегіях підприємств: роль і адаптація

до нових ринкових умов. Вісник підприємницької економіки, 7(43), 45–58.

4. Гусейнова, Н. О. (2024). Смарт-економіка як стратегічний напрямок розвитку сучасних національних господарських систем. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях, 15–18.

5. Гусев, О. Ю. (2020). Цифровізація бізнес-процесів як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник діджиталізації та інновацій, 5 (26), 72–81.

6. Дворський, В. О. (2020). Інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху. Вісник економічної науки України, 5 (34), 115–123.

7. Кривонос, А. (2021). Роль інформаційних технологій у формуванні конкурентних переваг підприємств. Науковий вісник економіки, 9 (24), 84–92.

8. Лігоненко, Л. (2021). Механізм формування стратегії цифровізації в умовах сучасного ринку. Бізнес і цифрові технології, 3(29), 101–113.

9. Ольшанська, О. В., Пузирьова, П. В. (2023). Концепція віртуального підприємства та його особливості в умовах смарт-економіки. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації, 204–205.

10. Панасюк, О. (2020). Інтеграція цифрових стратегій у бізнес-моделі: вплив на конкурентоспроможність підприємств. Міжнародний економічний огляд, 8(18), 101–112.

11. Пономаренко, М. М. (2019). Цифрові платформи та штучний інтелект у зміцненні конкурентоспроможності підприємств: сучасний стан і перспективи. Міжнародний економічний журнал, 4(15), 78–92.

12. Пузирьова, П. В., Синиця, С. (2023). Актуалізація інформаційних технологій як чинника розвитку та підтримки смарт-економічних процесів в інноваційній сфері. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації, 76–78.

13. Пузирьова, П. В. (2014). Актуальні аспекти забезпечення технологічної конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. Ефективна економіка, 9, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3365>.

14. Пузирьова, П. В., Власюк, Т. М., Заріцька, Н. М. (2024). Інноваційні підходи до управління смарт-проєктами в умовах сталого розвитку. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку, 132–134.

15. Пузирьова, П. В. (2024). Смарт-економіка як пріоритетний напрям у відновленні компаній в умовах воєнного стану. Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах, 125–127.

16. Пузирьова, П. В. (2022). Смарт-економіка: невід'ємна складова у відновленні та реалізації промислового потенціалу України в післявоєнний період. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку, 205–208.

17. Урікова, О., Воробій, Х., & Косик, В. (2022). Смарт-економіка та перспективи її розвитку. Наукові перспективи, (11 (29)).

18. Хріпко, А. (2019). Стратегія адаптації підприємств до цифрових змін у конкурентній боротьбі. Журнал інноваційного менеджменту, 4(11), 58–67.

19. Шацька, З. Я., & Вінер, Є. І. (2024). Смарт-економіка, як драйвер розвитку вітчизняних підприємств. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку, 38–40.

20. Шацька, З. Я., & Лесюта, Н. Ю. (2022). Сутність поняття «smart-економіка». Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку, 46–49.

21. Шкурат, М. Є. (2019). Цифровізація як стратегічний інструмент в глобальній конкурентоспроможності міжнародних компаній. Журнал економічного університету, 12(34), 33–45.

22. Lozhachevska O., Taranenko, A., Raikovska, I., Pleskach, O., Kupchyshyna, O., Shatskaya, Z., Puzyrova, P. (2023). Financial strategy of management for marketing and communication design in smart economy conditions. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 45, 4, 314–333.

References:

1. Barabas D. (2020). Tsyfrovi konkurentni perevahy cherez elektronnyi biznes ta analiz velykykh danykh. Zhurnal z upravlinnia i rozvytku ekonomiky, 6 (21), 56–67.

2. Bohatyrov V. V., Puzyrova, P. V. (2024). Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu biznes-struktur. Vplyv hlobalizatsiinykh protsesiv ta tsyfrovoi transformatsii na formuvannia mizhnarodnoho ekonomichnoho klimatu ta finansovoi ekosystemy, 298–301.

3. Verkhusha, O. O. (2021). Tsyfrovi tekhnolohii v korporatyvnykh stratehiakh pidpriemstv: rol i adaptatsiia do novykh rynkovykh umov. Visnyk pidpriemnytskoi ekonomiky, 7(43), 45–58.

4. Huseinova, N. O. (2024). Smart-ekonomika yak stratehichniy napriamok rozvytku suchasnykh natsionalnykh hospodarskykh system. Dominanty sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy u novykh realiakh, 15–18.

5. Husiev, O. Yu. (2020). Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv yak instrument pidvyshchennia konkurento-

спромozhnosti pidpriemstv. Visnyk didzhytalizatsii ta innovatsii, 5 (26), 72–81.

6. Dvorskyi, V. O. (2020). Innovatsiini stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv u tsyfrovu epokhu. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, 5 (34), 115–123.

7. Kryvonos, A. (2021). Rol informatsiinykh tekhnolohii u formuvanni konkurentnykh perevah pidpriemstv. Naukovyi visnyk ekonomiky, 9 (24), 84–92.

8. Lihonenko, L. (2021). Mekhanizm formuvannia stratehii tsyfrovizatsii v umovakh suchasnoho rynku. Biznes i tsyfrovi tekhnolohii, 3(29), 101–113.

9. Olshanska, O. V., Puzyrova, P. V. (2023). Kontseptsiiia virtualnoho pidpriemstva ta yoho osoblyvosti v umovakh smart-ekonomiky. Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii, 204–205.

10. Panasiuk, O. (2020). Intehratsiia tsyfrovyykh stratehii u biznes-modeli: vplyv na konkurentospromozhnist pidpriemstv. Mizhnarodnyi ekonomichnyi ohiad, 8(18), 101–112.

11. Ponomarenko, M. M. (2019). Tsyfrovi platformy ta shtuchnyi intelekt u zmitsnenni konkurentospromozhnosti pidpriemstv: suchasnyi stan i perspektyvy. Mizhnarodnyi ekonomichnyi zhurnal, 4(15), 78–92.

12. Puzyrova, P. V., Synytsia, S. (2023). Aktualizatsiia informatsiinykh tekhnolohii yak chynnyka rozvytku ta pidtrymky smart-ekonomichnykh protsesiv v innovatsiinii sferi. Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii, 76–78.

13. Puzyrova, P. V. (2014). Aktualni aspekty zabezpechennia tekhnolohichnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstv v suchasnykh umovakh. Efektyvna ekonomika, 9, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3365>.

14. Puzyrova, P. V., Vlasniuk, T. M., Zaritska, N. M. (2024). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia smart-proiektamy v umovakh staloho rozvytku. Imperatyvy ekonomichnoho zrostannia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku, 132–134.

15. Puzyrova, P. V. (2024). Smart-ekonomika yak priorityetnyi napriam u vidnovlenni kompanii v umovakh voiennoho stanu. Problemy upravlinnia pidpriemstvamy v suchasnykh umovakh, 125–127.

16. Puzyrova, P. V. (2022). Smart-ekonomika: nevid'iemna skladova u vidnovlenni ta realizatsii promyslovoho potentsialu Ukrainy v pisliavoiennyi period. Imperatyvy ekonomichnoho zrostannia v konteksti realizatsii hlobalnykh tsilei staloho rozvytku, 205–208.

17. Urikova, O., Vorobii, Kh., & Kosyk, V. (2022). Smart-ekonomika ta perspektyvy yii rozvytku. Naukovi perspektyvy, (11 (29)).

18. Khripko, A. (2019). Stratehiia adaptatsii pidpriemstv do tsyfrovyykh zmin u konkurentnii borotbi. Zhurnal innovatsiinoho menedzhmentu, 4(11), 58–67.

19. Shatska, Z. Ya., & Viner, Ye. I. (2024). Smart-ekonomika, yak draiver rozvytku vitchyznianykh pidpriemstv. Imperatyvy ekonomichnoho zrostannia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku, 38–40.

20. Shatska, Z. Ya., & Lesiuta, N. Yu. (2022). Sutnist poniattia «smart-ekonomika». Imperatyvy ekonomichnoho zrostannia v konteksti realizatsii hlobalnykh tsilei staloho rozvytku, 46–49.

21. Shkurat, M. Ye. (2019). Tsyfrovizatsiia yak stratehichniy instrument v hlobalnii konkurentospromozhnosti mizhnarodnykh kompanii. Zhurnal ekonomichnoho universytetu, 12(34), 33–45.

22. Lozhachevska O., Taranenko, A., Raikovska, I., Pleskach, O., Kupchyshyna, O., Shatskaya, Z., Puzyrova, P. (2023). Financial strategy of management for marketing and communication design in smart economy conditions. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 45, 4, 314–333.

Дані про автора

Шевченко Сергій Борисович,

аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

<https://orcid.org/0009-0005-6133-2513>

e-mail: Kasl2223@gmail.com

Data about the author

Sergii Shevchenko,

PhD student, State Research Institute of Informatization and Modeling of Economy

e-mail: Kasl2223@gmail.com

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 330.3 : 604.6

<https://doi.org/10.5281/zenodo.1640807>

СТУДІНСЬКА Г. Я.

Аналіз ризиків ГМО та управління ними

Об'єктом дослідження є процес формування суспільної думки про генетично модифіковані організми (ГМО) та роль інформаційної грамотності у його формуванні.

Предметом дослідження є міфи, стереотипи й упередження щодо загроз ГМО, а також методи і засоби їхнього спростування на основі наукових доказів.

Мета дослідження полягає у виявленні основних міфів про загрози ГМО, аналізі їх впливу на суспільну думку та рекомендації науково обґрунтованих підходів для їхнього спростування.

Наукова новизна полягає у розробці комплексної методології спростування міфів про загрози ГМО, яка базується на використанні міждисциплінарного підходу (аграрна наука, медіаграмотність, соціологія) та впровадженні сучасних інформаційних технологій.

Практична цінність отриманих результатів дослідження полягає у можливості їх використання для впровадження результатів дослідження у програми освітньої діяльності, спрямовані на підвищення рівня наукової грамотності; використання запропонованих рекомендацій у формуванні інформаційних кампаній для спростування міфів про загрози ГМО; поліпшення розуміння ГМО серед різних верств населення, що сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень стосовно їх використання.

Висновки. Встановлено, що абсолютна більшість міфів про ГМ-культури та продукти харчування з їх вмістом є необґрунтованими, недоведеними та потребують довгострокового дослідження. Доведено, що ризики щодо вживання ГМ-продуктів та вирощування ГМ-культур є контрольованими, тобто такими, що можуть бути нівельованими. Запропонована методологія спростування міфів про ГМО. Сформульовані рекомендації щодо покращення інформування суспільства про ГМ-культури та їх властивості.

Ключові слова: генетично модифіковані організми (ГМО), інновація, ризики ГМО, міфи, громадське сприйняття, аграрна сфера України.

HALYNA STYDINSKA

GMO risks analysis and their management

The object of the study is the process of forming public opinion about genetically modified organisms (GMOs) and the role of information literacy in its formation.

The subject of the study is myths, stereotypes and prejudices regarding the threats of GMOs, as well as methods and means of their refutation based on scientific evidence.

The purpose of the study is to identify the main myths about the threats of GMOs, analyze their impact on public opinion and recommend scientifically based approaches to their refutation..

The scientific novelty lies in the development of a comprehensive methodology for refuting myths about the threats of GMOs, which is based on the use of an interdisciplinary approach (agricultural science, media literacy, sociology) and the introduction of modern information technologies.

The practical value of the obtained results lies in the possibility of their use for implementing the research results in educational programs aimed at increasing the level of scientific literacy; use of the proposed recommendations in the formation of information campaigns to refute myths about the threats of GMOs; improving understanding of GMOs among different segments of the population, which will contribute to making informed decisions regarding their use.

Conclusions. It has been established that the absolute majority of myths about GM crops and food products containing them are unfounded, unproven and require long-term research. It has been proven that the risks of consuming GM products and growing GM crops are controllable, that is, they can be eliminated. A methodology for refuting myths about GMOs has been proposed. Recommendations have been formulated to improve public awareness of GM crops and their properties.

Key words: genetically modified organisms (GMOs), innovation, GMO risks, myths, public perception, agricultural sphere of Ukraine.

Постановка проблеми. Міфи про загрози ГМО мають багатогарні пререквізити, які охоплюють історичні, наукові, екологічні, фінансові, соціальні, етичні та інші аспекти. Зокрема, історичний аспект виникає через невідомість та страх перед новим, адже генетично модифіковані організми стали доступними у 90-х роках, і їх впровадження супроводжувалося недостатньою інформацією для широкого загалу. Саме тому, люди бояться певних ризиків від впливу ГМО, бо не розуміють що це є, що, насправді, і створило ґрунт для міфів. Історичний аспект демонструє і наявність явних помилок на початкових етапах впровадження ГМО. Так, були випадки, коли недостатньо протестовані продукти викликали занепокоєння, пояснень ніяких не було, що закріпило негативне ставлення до інноваційної технології. Вкрай негативний вплив мали історичні кампанії проти ГМО: деякі організації та активісти активно поширювали інформацію про потенційні ризики ГМО, в більшій своїй частині без наукового обґрунтування. Зокрема, полтавські науковці в підручнику «Еко та ГМО продукти» попереджають українців без наведення конкретних доказів та посилаючись на «середню ймовірність негативного впливу» про небезпеку харчових продуктів від Coca Cola, DANONE, Heinz, Hipp, MacDonald's, Nestle, Stimorol, Wrigley's, можливе виникнення різноманітних алергічних реакцій, метаболічних розладів, підвищення захворювань [2, с. 174–175].

Другим аспектом причин виникнення міфів про загрози з боку ГМО став науковий аспект,

який був викликаний складністю самої технології створення ГМО, що базується на генній інженерії, яка є складною для розуміння без спеціальної освіти. Нерозуміння знову породжує упередження та неправильне трактування. Науковці часто не приділяли достатньо уваги поясненню безпеки ГМО для широкого загалу, а відсутність такої комунікації дозволило міфам поширюватися, більш того, виникла плутанина між ГМО та іншими технологіями, що створювало додаткові міфи.

Екологічний аспект проблеми міфів про ризики ГМО полягає, перш за все, в існуванні їх впливу на біорізноманіття. Існування таких міфів наводить, навіть, наукові пояснення. Люди бояться, що властивість ГМО протистояти проти комах, що шкодять врожаю, можуть наносити шкоду і бджолам та птахам. Серед найбільших можливих ризиків згадують про виникнення організмів-мутантів, знищення нецільових комах, забруднення традиційних сортів трансгенами, переорієнтація шкідників на нові культури, порушення природної родючості ґрунтів [13, с. 370–371]. Окремі науковці згадують про можливість «накопичення гербіцидів у стійких до них сортах ГМ-рослин. Після проникнення в рослини гербіциди, які є канцерогеном та викликають лімфому, практично не розкладаються, а тільки розчиняються в тканинах рослин та певний час зберігаються в них» [2, с. 176]. Ні слова про вірогідність ризику та про його можливу контрольованість.

Конкуренція на ринку пояснює існування фінансового аспекту причин виникнення міфів про

загрози ГМО. Зокрема, виробники органічних продуктів часто використовують антирекламу ГМО для просування своєї продукції. Деякі компанії та організації фінансують кампанії проти ГМО, щоб захистити свої ринкові позиції. У країнах із низьким рівнем економічного розвитку часто бракує ресурсів для проведення незалежних досліджень, що сприяє поширенню міфів. Виробники хімічних добрив, обсяги виробництва яких зменшуються через використання ГМ-технологій, залишаються також в опозиції до ГМО.

Неменш важливим аспектом є соціальний аспект цих міфів, який базується на низькому рівні освіченості населення у питаннях біотехнологій та низьким рівнем довіри до урядових чи наукових джерел. «Застережливе ставлення до ГМО пов'язане не тільки із суспільними та політичними цінностями, юридичними та релігійними нормами, а також із питаннями здоров'я нації, економічної безпеки держави та екологічної ситуації на планеті» [1, с. 11].

Етичний та моральний аспект об'єкту дослідження проявляється через існування думки про те, що є неетичним маніпулювати природною гармонією, а релігійні або філософські переконання формують негативне ставлення до ГМО. «Суспільство бентежить не стільки генетичне модифікування як специфічна технологія, скільки контекст, в якому відбувається розробка ГМО, тому що досить часто методи генної інженерії сприймаються як «втручання у справу Божу» [Там же].

Культурний аспект сприйняття ГМО проявляється через існування певної культурної спадщини, де інновації сприймаються з ворожістю, що блокує подальше розповсюдження ГМ-технологій в певних локаціях.

Психологічний аспект нагадує природу наукового аспекту. Люди часто бояться того, чого не розуміють, особливо якщо це нове здається складним, що називається «страхом перед невідомим, а «раціональні» терміни, зокрема «мутанти» викликають виключно негативну реакцію.

Розповсюдження фейків через медіа або соціальні мережі створює спотворене уявлення про ГМО, просування інтересів певних груп, таких як органічні фермери чи компанії, які продають органічні продукти, можуть сприяти поширенню міфів про ГМО з метою вигоди, що свідчить про негативний вплив інформаційного аспекту.

Політичний аспект проявляється у тому, що ГМО є частиною міжнародних суперечок: одні країни

забороняють імпорту ГМО-продукції, використовуючи аргументи, які не завжди підкріплені наукою, але спрямовані на захист місцевого виробництва, інші лобіюють їх експорт. «Уряди багатьох країн, незалежно від того, чи вони виробники, чи тільки імпортери насіння, рослин, продуктів харчування, медичних препаратів, отриманих за допомогою сучасної біотехнології, займаються розробкою правових інструментів та регуляторних систем для попередження можливих ризиків пов'язаних з ГМО. Їх ефективність визначається спроможністю країни оперативно виявляти ці ризики, управляти ними та оперативно сповіщати про потенційну небезпеку» [1, с. 11].

Ці аспекти ілюструють, що міфи про ризики ГМО мають багатовимірну природу і часто базуються на складному переплетенні соціальних, культурних, етичних, інформаційних та політичних факторів.

«Органічне сільське господарство можна розглядати як відмову від інновацій, тоді як використання ГМО — вважається найсучаснішим їх проявом. Наскільки використання ГМО перспективне та безпечне — це вже інше питання, на яке сьогодні намагаються дати відповідь науковці, експерти міжнародних та громадських організацій» [Там же, с. 10–11].

Об'єктом дослідження є процес формування суспільної думки про генетично модифіковані організми (ГМО) та роль інформаційної грамотності у його формуванні.

Предметом дослідження є міфи, стереотипи й упередження щодо загроз ГМО, а також методи і засоби їхнього спростування на основі наукових доказів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дана стаття є частиною комплексного дослідження ГМО в світовій практиці, зокрема в Україні, оскільки остання вважається ключовим гравцем у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки, виступаючи основним постачальником сільськогосподарських продуктів для багатьох країн світу. Україна стала стратегічним центром вирішення глобальних викликів продовольчої безпеки через її вагомий внесок у продовольчий ланцюг та його значення на світовій арені. Про еволюції розвитку цього новітнього метода селекції йдеться у [23]. Природа генетично модифікованої технології, її види та приклади застосування розкриті у [21]. Зміст наукового дискурсу щодо переваг та недоліків геномодифікованої

продукції розкриті у [22]. Дана робота присвячена розвіюванню міфів навколо впливу ГМО на здоров'я людини та якості природного навколишнього середовища.

Тема ГМ–технологій привертає увагу науковців із різних галузей, особливе місце в цих дослідженнях відводиться темі можливих ризиків від використання ГМ–технологій та управління ними. Зауважимо, що Україна помітно відстала від технологічно розвинутих країн світу у питаннях розробки ГМО, його вирощування, широкого комерційного вжитку та впровадження нормативного регулювання щодо його вживання, тож існує шанс превентивно організувати надійну систему управління можливими ризиками аж до їх повного нівелювання. Керування ризиком, насправді думку львівських науковців, є процесом, що «полягає у впровадженні політики та дій для порозуміння із зацікавленими сторонами, вибору способів попередження і контролю ризику, зменшення ризику попадання незареєстрованих ГМО у корми до мінімально можливого рівня» [10]. Управління ризиками має стати процесом контрольованим.

Б. Баласинович та Ю. Ярошевська ще в 2010 році дослідили шлях, який пройшло людство від простих дослідів по гібридизації до генної революції, та описали три покоління генетично модифікованих організмів з виокремленням їх переваг, а також можливих ризиків, що пов'язані з ГМО. Автори зробили огляд світового ринку ГМО, визначили тенденції та перспективи його розвитку та порівняли регуляторні системи ЄС та США щодо використання генетично модифікованих організмів та проаналізували ситуацію, яка склалась у цій сфері в Україні [1].

О. В. Живага також досліджувала історію виникнення ГМО, особливості нормативного регулювання в різних країнах, а також підняла дискусію стосовно соціальних ефектів та ризиків використання нових біотехнологій. Науковиця впевнена, що «для зменшення загроз, пов'язаних із використанням біологічних агентів, кожна країна окремо та світова спільнота загалом повинні створити дієву систему контролю за об'єктами, де проводяться роботи зі збудниками інфекційних хвороб, наукові пошуки в галузі «синтетичної біології» [8]. Як бачимо, автор також наголошує на необхідності контролю над всіма процесами, що пов'язані із ГМ–технологією.

Г. О. Бірта, Ю. Г. Бургу, Л. В. Флока та ін., досліджуючи еко та ГМ–продукти (продукти, в складі яких є ГМО), звертають особливу увагу на низку можливих ризиків від вживання ГМ–продуктів людиною, зокрема на віддалені канцерогенні та мутагенні ефекти, можливий непередбачений вплив ГМО на здоров'я людини через непередбачувану експресію трансгена тощо [2, с. 176–177].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Дослідження ГМО необхідно продовжувати, щоб, окрім перспектив та переваг, які відкриває для людства генна революція, чітко усвідомлювати можливі її ризики та загрози для людини та екосистеми Землі.

Мета дослідження полягає у виявленні основних міфів про загрози ГМО, аналізі їх впливу на суспільну думку та рекомендації науково обґрунтованих підходів для їхнього спростування.

Відповідно до мети поставлені наступні завдання:

Здійснити аналіз ключових міфів про ГМО, поширених у суспільстві.

Дослідити основні джерела та причини формування таких міфів.

Розробити методологію для перевірки та спростування міфів за допомогою наукових даних.

Запропонувати рекомендації для покращення інформування суспільства.

Викладення основного матеріалу дослідження. За даними Statista у 2023 році загальна площа вирощування трансгенних культур у світі перевищила 200 мільйонів гектарів. Основними країнами–лідерами у цьому напрямку є США, Бразилія, Аргентина, Канада та Індія. Найпоширенішими ГМ–культурами є соя, кукурудза, бавовна, ріпак, цукровий буряк, папайя та картопля [15, с. 43]. Сучасні тенденції щодо розвитку ГМО свідчать про подальше їх збільшення, що видно з табл. 1:

США володіють найбільшими у світі площами ГМ–культур, хоча вони скоротилися на 0,4% у 2023 році через скорочення посівів бавовни, сої та цукрових буряків, які не були компенсовані збільшенням площ інших культур. Наздоганяє представлений у табл. 1 країни і Китай, який практикує вирощування таких ГМ–культур як кукурудза, соя, пшениця, рис, бавовна [29]. В 2023 р. в Китаї було засіяно ГМ–кукурудзою 2,8 млн га [24]. Через постійну напруженість у відносинах з основним експортером кукурудзи — США, а також війну в Україні, яка є одним з ключових

Таблиця 1. TOP-5 країн світу у вирощуванні ГМ-культур в 2023 році

	Країна	Площа посіву в 2022 р., млн га	Площа посіву в 2023 р., млн га	Відносні зміни 2023/ 2022, %
1	США	74,7	74,4	-0,4
2	Бразилія	63,2	66,9	+5,9
3	Аргентина	23,4	23,1	-1,4
4	Індія	11,77	11,5	-2,3
5	Канада	4,24	4,3	+1,5

Джерело: Розраховано автором за [24; 29]

виробників кукурудзи, Пекін зосереджується на самозабезпеченні, в тому числі за рахунок майбутніх посівів більш високоврожайних ГМ-культур. З 2019 року Китай схвалив безпеку більше десятка сортів ГМ-кукурудзи [3].

У 2023 році глобальна площа ГМ-культур збільшилася на 1,9% порівняно з попереднім роком і досягла 206,3 млн га, що є новим рекордом. У 27 країнах вирощували 11 різних ГМ-культур, причому соєві боби найбільше вирощували на площі 100,9 млн га, уперше посіви перевищили 100 млн га. За соєю йде кукурудза на 69,3 млн га і бавовник на 24,1 млн га [24].

Новою ідеєю біотехнологів є вирощування ГМ-лісів як сировини для біопалива. Експеримент із вирощування ГМ-тополі як джерела біопалива проходить у провінції Квебек (Канада), що викликало масові протести екологів та світової громадськості [1, с.23]. США є найбільшим у світі виробником етанолу, виробивши понад 15 мільярдів галонів у 2021 році. Разом США і Бразилія виробляють 82% світового етанолу. Переважна більшість американського етанолу виробляється з кукурудзи, в той час як Бразилія в основному використовує цукрову тростину. Також значну частку ринку займають Китай, Індія та Канада, частки яких – 3%, 2% та 2% відповідно. Значним виробником також є ЄС, де лідирують Франція, Німеччина та Угорщина [12].

Очевидно, що тенденції щодо виробництва ГМ-культур є позитивними. Разом з цим ростом зростає і кількість сумнівів відносно використання ГМ-продуктів через поширення інформації щодо їх ризиків.

Концепція оцінки ризику ГМО вперше була обговорена на Асіломарській конференції в 1975 році [26; 30]. Науковці були стурбовані можливістю «втечі» створених рекомбінантних вірусів, які могли б загрожувати здоров'ю населення. Розробники добровільно погодились на мораторій у 14 місяців для дослідження, що вклю-

чало перевірку методів рекомбінантної ДНК, на підставі яких було розроблені та узгоджені рекомендації щодо фізичного та біологічного стримування більш ризикованих експериментів [28, с. 11]. Перші нормативні вимоги мали на меті запобігти випадковому вивільненню мікроорганізмів із дослідницьких установ, зокрема у Регламенті ЄС 1990 р. На підставі саме цих принципів та рекомендацій було розроблено вимоги щодо оцінки безпеки для здоров'я людини та навколишнього середовища перед ринком для всіх ГМО та ГМ-продуктів на основі того, що вони є новими та не мають історії небезпечного використання в харчових продуктах чи навколишньому середовищі.

Через відмінність в системах регулювання в різних країнах виникли певні розбіжності та плутанина в застосуванні стандартів, зокрема, терміни «оцінка безпеки» та «оцінка ризику» часто використовуються помилково як синоніми. Для уникнення такої ситуації були запроваджені єдині стандарти оцінки безпеки ГМО та ГМ-продуктів для здоров'я людини та навколишнього середовища [9].

Б. Баласинович та Ю. Ярошевська проаналізували та згрупували перелік можливих ризиків ГМО, що представлено на рис. 1.

Важливо підкреслити, що автори говорили про можливість існування ризиків ГМО. Негативний вплив ГМО на людину та навколишнє природне середовище ще не доведений, і, цілком вірогідно, не буде доведений, хоча певні зміни заперечувати не варто.

Саме тому, ГМО розглядаються, безумовно, як одна із складних технологічних інновацій сучасності, що, з одного боку, вирішує комплексну планетарну проблему людства – його харчової або продовольчої безпеки, а, з іншого боку, зустрічає жорсткий супротив з боку людей, компаній та країн через існування цілої низки міфів щодо існування ризиків від вирощування, використання та вживання генетично модифікованої продукції. Нижче наведено перелік найпоширені-



Рисунок 1. Класифікація можливих ризиків ГМ-культур

Джерело складено автором за [1, с. 34–38; 2, с. 173–179]

ших міфів про ризики ГМО, які виникали в процесі розвитку технологій:

1. Мутації в організмі людини, безпліддя:

На ранніх етапах розвитку ГМО існувала думка, що гени з модифікованих продуктів можуть проникати в ДНК людини і викликати мутації. Саме про такий ризик згадують Г. О. Бірта, Ю. Г. Бургу, Л. В. Флока та ін. [2, с. 177]. Разом з тим, на їхню думку, таке твердження потребує довгострокового дослідження, а тому має бути контрольованим. Більш того, створені ГМ-рослини «із вбудованими вакцинами і вітамінами, які повинні, насамперед, сприяти покращенню здоров'я людини, зокрема, фрукти та овочі із затримкою дозрівання та збільшеними терміном зберігання, пшениця для людей з алергією на клейковину (в розробці)» [1, с.27–28]. Стаття І. В. Єрмакової про результати її експериментів з крисами, яких годували ГМ-продуктами, в результаті чого смертність потомства зросла на 64%, а живі залишилися бездітними, вкрай посилили ці сумніви [7, с. 15–21]. Зауважимо, що дослідну групу годували тривалий час та виключно ГМ-кормом, тобто їжа була 100 % генно модифікованого походження. Вживання ГМ-продуктів людиною має бути контрольованим та обмеженим, що повністю нівелює ризики для людини.

2. Онкологічні захворювання: Згодом з'явився міф, що ГМ-продукти провокують рак. Наукові дослідження не підтвердили цей зв'язок. Г. О. Бірта, Ю. Г. Бургу, Л. В. Флока та ін. півтавські науковці наголошують на можливому існуванні «негативної дії на здоров'я людини генів стійкості до антибіотиків, яка теоретично може виникнути, оскільки «при виробництві ГМО, окрім цільових генів, як маркери використовуються гени стійкості до антибіотиків, які можуть перейти в мікрофлору шлунку людини». Більш того, автори дослідження хвилюються про «віддалений канцерогенний та мутагенний ефекти», посиляючись на висновки британських вчених, які стверджують, що «генно-інженерні конструкції можуть затримуватися в організмі людини і в результаті неконтрольованого горизонтального перенесення генів вбудовуватися в генетичний апарат мікроорганізмів шлунку людини, що ... вимагає багаторічних спостережень із застосуванням детальних генетичних і токсикологічних обстежень тестованого організму на різних стадіях його розвитку» [2, с.176–177]. Зауважимо, що мова йде про регулярне вживання людиною ГМ-продуктів, результати чого потребують довготермінового дослідження, тобто достатньо виключити постійне

вживання ГМ–продуктів, а ще краще контролювати його, щоб виключити такі ризики. Навпаки, «третє покоління ГМ–рослин (біофармінг), зможуть виробляти цінні фармацевтичні матеріали, зокрема, вакцини, гормони зростання, чинники згортання крові, індустріальні ензими, людські антитіла, контрацептивні білки, що пригнічують імунітет, цитокіни та дозволяють отримувати ці рідкісні активні речовини швидше та дешевше» [1, с.28].

За моніторинговими дослідженнями О. Гайдей та Н. Великої, що проведені в Державному науково–дослідному інституті з лабораторної діагностики та ветеринарно–санітарної експертизи та Регіональних лабораторіях Державної Продспоживслужби за період 2019–2023 рр. на наявність ГМО у зразках сої, макухи соєвої, шроту соєвого, комбікорму та напівфабрикатів, було досліджено 14 456 зразків; загальна кількість позитивних зразків становила 2556 (17,7%) [4, с. 41]. Важливо зауважити, що з перелічених ГМ–продуктів соя може використовуватися для виготовлення соєвого молока та борошна тофу, а соєвий білок додають в м'ясні заміники (котлети та ковбаски), протеїнові батончики; кукурудза – для виробництва сиропу для підсолоджувачів, покращення смаку та текстури кондитерських виробів. Макуха та комбікорм використовують як корм скоту. Таким чином обсяги ГМ–продукції, що вживаються людиною в цих výroбах є мінімальними, а вироби з соєвого молока та борошна виступають заміниками для вегетаріанців та людей з алергією на тваринне молоко та злаки. Протеїнові низькокалорійні батончики та соєві веганські котлети українського виробництва містять ГМ–компоненти, але їх рівень, очевидно, нижчий за 0,9% законодавчо допустимого рівня, оскільки цей рівень відповідає Інструкції ЄС No 1830/2003 [14; 15; 19; 20].

На початку XXI століття Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) разом з авторитетними міжнародними організаціями дослідила безпечність ГМ–харчових продуктів та опублікували звіт, в якому ВООЗ зробила висновок, що ГМ–харчові продукти можуть сприяти поліпшенню здоров'я людей та розвитку людства, а вигоди ГМО очевидні – зростання врожайності, покращення якості та різноманітності харчових продуктів, що сприяє підвищенню життєвого рівня [32].

3. Алергії та токсичність: Були побоювання, що ГМО можуть викликати алергічні реакції або бути

токсичними для організму. Ці твердження також не мають наукового підтвердження. Важко довести точну причину, що спричиняє появу алергічних реакцій у людини. Такі дослідження потребують довготривалих та складних дослідів. Приклад такого міфу міг би виникнути як результат експерименту щодо «впровадження» гена бразильського горіха в ДНК сої (для збільшення вмісту білка) призвело до того, що ця сільськогосподарська культура стала небезпечною для людей, які страждають на алергію на горіхи [5, с. 522]. Цілковито безпечна рослина для людини, що не має алергічної реакції на горіхи, зі збільшеним вмістом білка, що є корисним в певних ситуаціях, несе ризики для алергетика (в частині горіхів). За даними ВООЗ кількість людей, які мають алергію на горіхи складає приблизно 1% [25]. Для 99% людей цей міф не існує взагалі. Більш того, науковці створюють ГМ–культури, які є антиалергічними, тобто такими, що не викликають алергію у хворих людей. Крім того, протягом останніх десятиліть уряди встановили найсуворіші заходи перевірки безпеки ГМО, щоб переконатися в громадській безпеці та стійкості навколишнього середовища, як підсумовано в багатьох наукових документах [31, с. 5326].

4. Шкода довкілля: Існує міф, що ГМО негативно впливають на екосистеми, зокрема через передачу генів диким рослинам або вплив на нецільові організми. На рис. 1 такі ризики належать до групи «Агротехнічних». На даний момент Картахенський протокол з біобезпеки (СРВ) Конвенції про біологічне різноманіття є єдиним міжнародним нормативним документом, який конкретно стосується потенційного несприятливого впливу ГМО (відомих як живі модифіковані організми (ГМО) згідно з Протоколом) на навколишнє середовище, беручи до уваги також вплив на здоров'я людини [18].

Абсолютна більшість науковців, що досліджують ризики ГМО, пишуть про негативний вплив ГМО на якість природного навколишнього середовища, і, перш за все, про ризики скорочення біорізноманіття. Як пояснення існування такого ризику науковці говорять про вплив ГМ–культур, що можуть запиляти інші рослини, що призведе до зникнення природних культур. Проаналізуємо детально таку можливість. Дійсно, якщо рослина має генетичні модифікації, її пилок може потрапити на сусідні поля з тією ж культурою і заплід-

нити їх. При цьому існує два зустрічних фактора: 1) видова сумісність, тобто це стосується виключно, культур що належать до одної ботанічної родини; 2) ймовірність запилення залежить від відстані між ГМ-культурою та природною культурою. Достатньо дотримуватися певних буферних зон, або висаджувати немодифіковані культури як бар'єр, щоб успішно уникнути перехресного запилення між сумісними культурами.

Вірогідність перехресного запилення між ГМ і не-ГМ-культурами залежить від кількох факторів:

Біологічні характеристики культури. Зокрема, культури, які запилюються вітром (як кукурудза), мають вищий ризик перехресного запилення порівняно з тими, які запилюються комахами (як помідори).

Погодні умови. Сильний вітер може переносити пилок на значні відстані. Наукові дослідження пропонують наступні «буферні зони» для різних культур:

- Кукурудза: від 200 до 300 метрів.
- Ріпак: близько 400 метрів, оскільки його пилок легко переноситься вітром.
- Соняшник переважно запилюється комахами, тому відстань має бути приблизно 100–200 метрів,
- Соя є самозапильною культурою, тому має низький ризик перехресного запилення від 5 до 10 метрів.

A. Lang, B. Oehen, J. H. Ross, K. Bieri and A. Steinbrich в результаті власних спостережень дійшли до висновку, що більшість пилку осідає поблизу кукурудзяних полів на відстані менше 30 м, але пилок також переносився на рослини-господарі на відстань до 500 м [27].

Рельєф місцевості. Перешкоди, такі як дерева, лісосмуги чи будівлі, можуть зменшити дальність перенесення пилку.

Розташування полів. Напрямок вітру та близькість культур мають вирішальне значення.

Зрозуміло, що в умовах повної контрольованості процесу планування, посіву окремих ділянок з ГМ-культурами, ризик зменшення біорізноманітності людиною може бути зведеним до нуля. До вище переліченого корисно буде додати синхронізацію часу цвітіння та влаштування природних перешкод, що також знижують ризики неконтрольованого запилення, а, значить, і зменшення біорізноманітності. Отже, основним фактором для мінімізації ризику перехресного запилення між

ГМ і не-ГМ-культурами є правильне планування. Дотримання безпечної відстані між полями з подібними культурами може значно зменшити або навіть повністю уникнути негативного впливу. А додаткові заходи, такі як природні бар'єри (наприклад, лісосмуги) чи несинхронне висівання культур, можуть стати додатковим захистом. Такі заходи є достатніми для ГМ-культур, що запилюються вітром. Візуалізуємо згадане для безпечного розташування полів із відповідними природними рослинами, як на рис. 2:

Крім того, якщо фермери застосовують методи синхронізації цвітіння чи штучні перешкоди, це створює додатковий рівень захисту.

Інша історія для ГМ-культур, що запилюються комахами. В цьому випадку існує власний міф – про загибель комах від запилення ГМ-культур. Зауважимо, що відстань, яку долають комахи, зазвичай залежить від доступності їжі. Якщо у безпосередній близькості багато джерел нектару, комахи схильні працювати ближче, що зменшує ризик перенесення пилку на значні відстані. Комахи мають свої переваги у виборі рослин для запилення, і правильне розміщення полів або створення буферних зон може впливати на їхню поведінку. Генетично модифіковані рослини можуть мати різний вплив на бджіл, залежно від типу модифікації та умов вирощування. Окремі дослідники стверджують, що ГМ-культури, які містять токсини для боротьби зі шкідниками, можуть потенційно впливати на бджіл, якщо ці токсини потрапляють у пилок або нектар. Зокрема, В. М. П'ясківський, Т. В. Вербельчук та С. П. Вербельчук стверджують, що «Bt – токсин здатен зв'язуватись з рецепторами слизової оболонки шлунку, що блокує у бджоли відчуття голоду, а тривала дія його ослабляє організм, його імунітет, відкриває шлях ураження організму хвороботворними організмами [17; 27]. ГМ-культури звинувачують, навіть у CDD – колапсі бджолиних сімей, коли бджоли злітають з вулика, залишаючи кормові запаси, матку і незначну кількість молодих бджіл, хоча інші науковці притримуються протилежної думки – CDD виникає через паразитів, вірусні інфекції, пестициди, зміни клімату та втрати середовища існування [6]. Серед причин CDD в Полтавському регіоні негативний вплив ГМ-культур, навіть, не згадується. О. Півень говорить про те, що фізіологія медоносних бджіл не дозволяє цьому токсину пливати

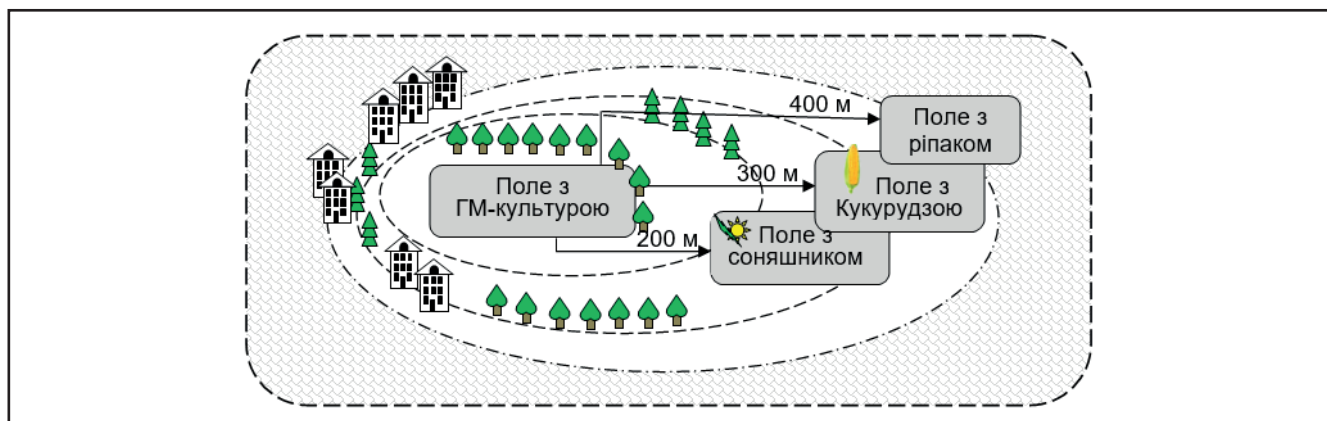


Рисунок 2. Схема безпечного розташування не ГМ-культур від ГМ-культур

Джерело: складено автором

на них, оскільки їх рецептори не взаємодіють із Bt – токсинами [16]. Важливо враховувати, що вплив ГМО на бджіл також залежить від екосистеми, в якій вони вирощуються, та від того, як ці культури взаємодіють із іншими рослинами.

«Сучасні біотехнології широко використовуються для вирішення екологічних проблем, зокрема для боротьби із забрудненням навколишнього середовища, наприклад, у технологіях очищення стічних вод та обеззаражуванні промислових відходів. Цей напрямок у біотехнології набув значного розвитку, а при постійному зростанні негативного навантаження на екосистему Землі має значні перспективи в майбутньому» [5, с.22].

Залежність від корпорацій: З часом виникли побоювання, що використання ГМО призводить до монополії великих корпорацій у сфері сільського господарства. Такий міф базується на неповному розумінні аграрної економіки та технології.

5.1. Ліцензії та права на насіння. Більшість ГМ-культур розробляються великими корпораціями, які патентують свої розробки, разом з тим у фермерів залишається вибір між ГМ-насінням та традиційним, а крім того патенти мають обмежений термін дії.

5.2. Економічна вигода для фермерів. ГМ-культури забезпечують вищу врожайність, стійкість до шкідників і зменшення витрат на пестициди, що дозволяє фермерам знижувати витрати і підвищувати прибутковість, що робить їх менш фінансово залежними від корпорацій.

5.3. Різноманітність постачальників. Хоча великі корпорації, такі як Monsanto (тепер частина Bayer), є лідерами у виробництві ГМ-насіння, існує багато інших компаній і дослідницьких установ, які та-

кож розробляють ГМ-культури. Це створює конкуренцію і дає фермерам більше вибору.

5.4. Альтернативи та локальні ініціативи. У багатьох країнах існують програми підтримки локального виробництва насіння, включаючи ГМ-культури, що також зменшує залежність від міжнародних корпорацій.

5.5. «Одноразове насіння» – це також міф. Існує поширене твердження, що фермери не можуть повторно використовувати ГМ-насіння через «термінаторні гени» (стерилізація насіння другого покоління). Насправді такі технології не використовуються в комерційних ГМ-культурах, і фермери купують нове насіння виключно за власним бажанням через його високу якість, як це робиться і з традиційним насінням.

6. «Пластиковий смак» продуктів: Деякі люди вважають, що ГМ-продукти мають неприродний смак, хоча це часто пов'язано з іншими факторами, такими як методи вирощування, зокрема такими як гідропоніка або тепличне виробництво через штучне освітлення та добрива. Наведемо наступні доводи, що спростовують цей міф:

6.1. ГМО не впливають на смак продуктів. Генетична модифікація не змінює смакові якості продуктів, якщо це не є метою модифікації. Наприклад, ГМО можуть бути розроблені для підвищення солодкості фруктів, але це не робить їх «пластиковими».

6.2. Наукові дослідження. Багато досліджень підтверджують, що ГМ-продукти не мають відмінностей у смаку порівняно з традиційними продуктами. Наприклад, у США Управління з контролю за продуктами та ліками (FDA) ще у 1992 році підтвердило безпеку та якість ГМ-продуктів.

6.5. Плутанина з селекцією. Багато продуктів, які ми споживаємо, є результатом селекції,

а не генетичної модифікації. Наприклад, полуниця, яка виглядає ідеально, але має слабкий смак, може бути результатом селекції, а не ГМО.

Отже, «пластиковий смак» продуктів не є наслідком генетичної модифікації, а скоріше результатом умов вирощування або селекції. Згадані міфи щодо ризиків ГМ-культур виникали поступово, часто через недостатню обізнаність або поширення неправдивої інформації.

Згідно з міжнародними керівними принципами щодо безпеки в сфері біотехнології, розробленими ЮНЕП (Програма ООН з навколишнього середовища), встановлено 5 стадій визначення потенційного впливу і оцінювання ризиків:

- 1) визначення потенційних негативних ефектів для здоров'я людини / довкілля;
- 2) розрахунок ймовірності прояву цих негативних ефектів;
- 3) оцінювання наслідків у разі прояву ризиків;
- 4) розгляд відповідних стратегій управління ризиками;
- 5) розрахунок сумарного потенційного впливу, який може бути корисним чи шкідливим для здоров'я людини або довкілля [8, с. 41].

Справедливою є думка О.В. Живага щодо принципів юридичних документів: «Усвідомлення

та попередження – два принципи всіх міжнародних нормативно-правових документів, які стосуються біобезпеки при вирощуванні ГМ-рослин і вживання продуктів з них» [8, с.41].

Пропонуємо методологічну схему для перевірки та спростування міфів про ГМ-культури та продукти, що візуалізовано на рис. 3:

Запропонована методологія універсально підходить для перевірки негативних тверджень про ГМО, комбінуючи наукові дані, логічний аналіз і практичні приклади. Вона дозволяє відокремити міфи від фактів, використовуючи надійні джерела та просту комунікацію для спростування хибних уявлень. Методологія стане ефективним інструментом для забезпечення об'єктивності в дискусіях

З метою покращення інформування суспільства про ГМ-культури та їх властивості пропонуємо наступне:

1. Покращити освіту громадськості через організацію освітніх кампаній (лекції, семінари та воркшопів для різних аудиторій: школярів, студентів, фермерів та широкого загалу), підготовку навчальних матеріалів (буклетів, книг, відео та анімацій, які розкривають переваги й безпечність ГМ-культур), співпрацю з науковцями (виступи, обговорення)

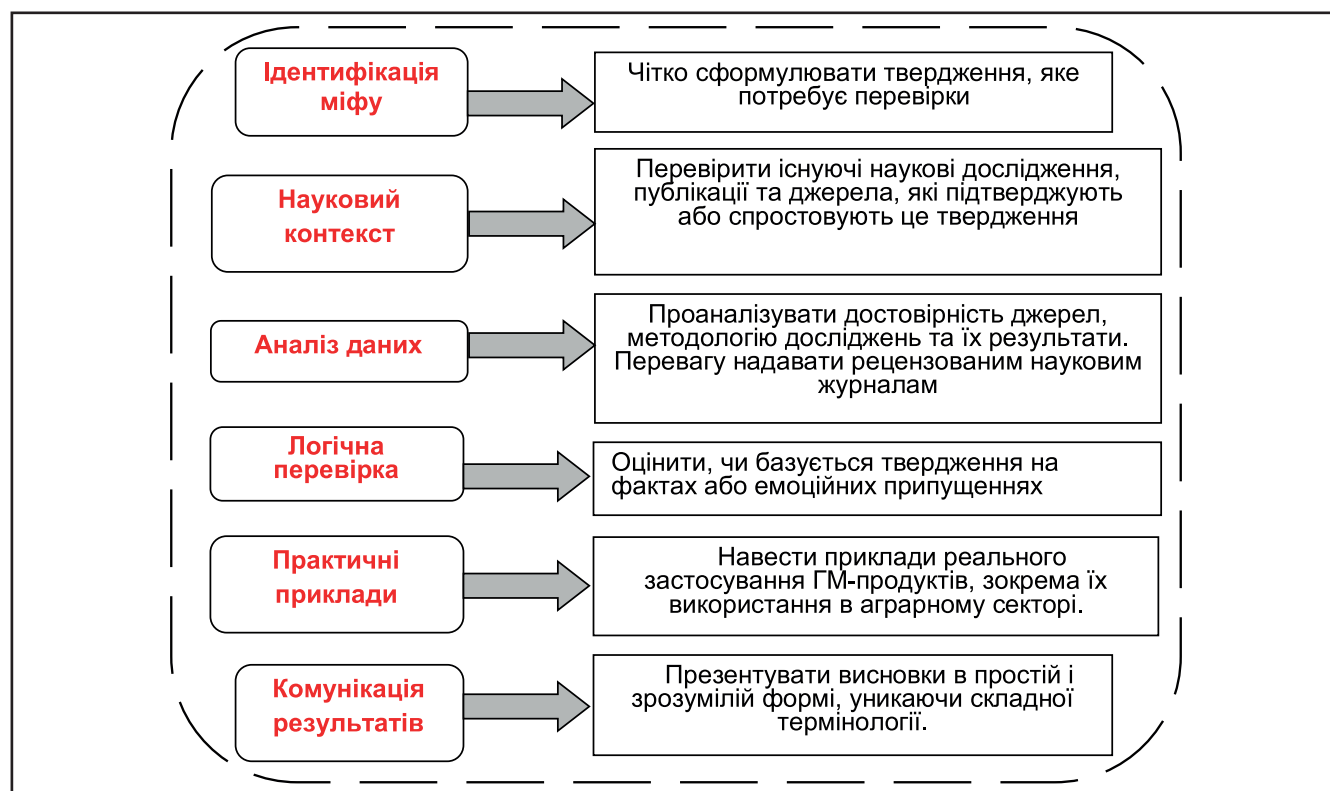


Рисунок 3. Схема методології спростування міфів про ГМ-культури

Джерело: складено автором

2. Поширювати перевірені дані через відкриті бази знань (сайти із перевіреними даними про ГМ-культури, їх вплив на здоров'я, екосистему та економіку), демонстрацію результатів досліджень, порівняння з традиційними методами.

3. Розробити ефективну комунікаційну стратегію для прозорості у поясненнях (чесно та зрозуміло висвітлювати як переваги, так і можливі ризики ГМ-культур), зі спрощеними термінами, через роботу з медіа (рубрики у ЗМІ про біотехнології, участь у телевізійних шоу, подкастах або соціальних мережах).

4. Публічно залучати практиків для демонстрації реального використання ГМ-культур в експериментальних господарствах, для підтримки аграріїв.

5. Коректно спростовувати міфи про ГМ-культури та продукти через наведення наукових доказів, демонстрацію відсутності шкоди від ГМ-культур, фокусування на користі.

6. Залучати молодь та інновації через ігрові формати навчання, проведення конкурсів, підтримку стартапів

7. Регулярно моніторити та оцінювати вплив ГМ-культур, а також соціальні настрої, щоб адаптувати стратегії інформування; оцінювати ефективність кампаній.

Дотримання цих рекомендацій сприятиме формуванню довіри до ГМ-культур і розвіюванню страхів, пов'язаних із ними.

Висновки

Серед поширених міфів навколо генномодифікованих культур виділяються: 1) Міф про негативний вплив ГМ-культур та продуктів на здоров'я та якість життя людини (алергії, зниження імунітету, онко захворювання тощо); 2) Шкода довкіллю (зменшення біорізноманіття, гибель бджіл тощо); 3) монополізація ринку ГМ-насіння; 4) «пластиковий смак» продуктів, що містять ГМО. Серед основних причин виникнення таких міфів – відсутність повної інформації про ГМО, низький рівень освіти людей; дезінформація з боку незацікавлених сторін аграрного виробництва у ГМ-культурах; відсутність довготривалих дослідів.

Запропонована методологія передбачає шість послідовних кроків до спростування міфів про ГМ-культури та продукти: ідентифікація міфу, моніторинг наукового контексту, аналіз отриманих даних, логічна перевірка, приклади застосування, комуні-

кація результатів. Вона універсально підходить для перевірки негативних тверджень про ГМО, комбінуючи наукові дані, логічний аналіз і практичні приклади та стане ефективним інструментом для забезпечення об'єктивності в дискусіях

З метою покращення інформування суспільства про ГМ-культури та їх властивості пропонуємо наступне: 1. Покращити освіту громадськості; 2. Поширювати перевірені дані; 3. Розробити ефективну комунікаційну стратегію; 4. Публічно залучати практиків; 5. Коректно спростовувати міфи; 6. Залучати молодь та інновації; 7. Регулярно моніторити та оцінювати вплив ГМ-культур.

Список використаних джерел:

1. Баласинович, Б., Ярошевська, Ю. (2010). ГМО: виклики сьогодення та досвід правового регулювання. – Київ: АДеФ-Україна. – ISBN-978-966-187-068-9. – 85. URL: http://www.ier.com.ua/files/Books/GMO/final_for_web1.pdf
2. Бірта, Г.О., Бургу, Ю.Г., Флока, Л.В. Горячова, О.О., Ткаченко, А.С. Еко та ГМО – продукти. Навчальний посібник, 2020. – 265 с.
3. В 2024 р. площі під ГМ-кукурудзою в Китаї подвоять: планується близько 670 млн га. 23.12.23. URL: surl.li/nkpfvh
4. Гайдей, О., Велика, Н. (2025). Аналіз моніторингових досліджень ГМО в рослинній сировині та харчових продуктах методом ПЛР в Україні за 2019 – 2023 роки. Матеріали студентської науково-практичної конференції «Інноваційні підходи у наукових дослідженнях у сфері громадського здоров'я та профілактичної медицини: досягнення та перспективи», НМУ ім. Богомольця. – С. 41–42
5. Датченко, Є. О., Білоцерківський, О. Б. (2022). Ризики споживання генномодифікованих продуктів. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. 2022. – С. 522.
6. Діденко, В. І., Сенчило, О. О., Сенчук, Т. Ю, Костіков, І. Ю. (2023). Втрати колоній медоносних бджіл на території Полтавської області після зимівля 2021–2022 років. Бджільництво України. № 10. DOI 10.46913/beekeepingjournal.2022.10.0
7. Єрмакова, І. В. (2009). Вплив сої з геном EPSPS CP4 на фізіологічний стан та репродуктивні функції щурів у перших двох поколіннях. Сучасні проблеми науки та освіти. – № 5. – С.15–21
8. Живага, О.В.(2015). Соціальні ефекти і ризики біотехнологічної революції. Science and Science of Science, No 3. – С. 38–46

9. Картахенський протокол про біобезпеку до Конвенції про біологічне різноманіття. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_935
10. Коцюмбас, І. Я., Левицький, Т. Р., Назар, Б. І., Кушнір, Г. В., Сухорська, О. П. (2013). Впровадження державного моніторингу кормів в Україні за вмістом ГМО. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З.Гжицького. Том 15. – № 3 (57). Частина 1. – С.151–155. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vprovadzhennya-derzhavnogo-monitoringu-kormiv-v-ukrayini-za-vmistom-gmo>
11. Мічковська, Н., Галицький, А. (2023). Міфи про ГМО: чому їх не потрібно боятися? Доступ: 25.03.24. URL: <https://focus.ua/uk/economics/589890-mifi-pro-gmo-chomu-ne-potribno-boyatisya-genetichno-modifikovanih-ovochiv>
12. Офіційний сайт Pro-Consulting. Аналіз світового ринку етанолу – 2023. URL: <https://surl.li/fqalar>
13. Правенко, Т. В. (2019). Екологічні аспекти використання ГМО: реальні та потенційні ризики. Збірник матеріалів XII Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів з міжнародною участю «Проблеми формування здорового способу життя у молоді» / МОН України. – Олцф: ФОП Бондаркено М.О. – С. 369–371 URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/handle/123456789/12420>
14. Протеїнові батончики Fizi. Офіційний сайт Розетка. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/protein/c273294/forma-vipuska128563=batonchik/>
15. Протеїнові батончики Vansiton. Офіційний сайт Vansiton URL:
16. Півень, О. Без ГМО.(2022). Правда і страшилки про генну інженерію. Вид-во Віхола. – с. 176.
17. П'ясківський, В. М., Вербельчук, Т. В., Вербельчук, С. П. (2018). Неконтрольоване поширення ГМО – загроза бджолі. Пасіка, No 5.
18. CBD (Convention on Biological Diversity) (2000). Cartagena Protocol on Biosafety. Convention on Biological Diversity, UNEP (United Nations Environment Programme), <http://www.biodiv.org/biosafety/>
19. Соеві котлети Eat Me At. Офіційний сайт Panivegan. URL: <https://panivegan.com/kotleta-vehanska-soieva-dlia-burheriv-na-roslynnii-osnovi-bez-hliutenu-bez-laktozy-240-h-eat-me-at/>
20. Соеві котлети FineOrganic. Офіційний сайт Prom.ua. URL: <https://prom.ua/ua/Soevye-kotlety.html>
21. Студінська, Г. Я. (2025). Селекція як інноваційна практика розвитку аграрної сфери. Формування ринкових відносин. Вип. 2(285). – К.: ДНДІІМЕ, – С.113–123
22. Студінська, Г. Я. (2025). Деконструкція міфів про ризики ГМО: науковий погляд їх вирішення. Формування ринкових відносин. Вип. 3(286). – К.: ДНДІІМЕ, С.110–121
23. Студінська, Г. Я., Студінський, В.А. (2025). Еволюція інноваційного розвитку аграрної сфери. Формування ринкових відносин. Вип. 1(284). С.45–57
24. GM monitoring. (2024). Global GM Crop Area Review. URL: <https://surl.li/fxptbn>
25. Kfz-stahlrad. Алєргія на горіхи: причини, симптоми, діагностика, лікування, патології. URL: <https://surl.cc/sdugxv>
26. Fredrickson, D. S. (1979). A history of the recombinant DNA guidelines in the United States. In: Whelan W.J., Morgan J. (eds), Recombinant DNA and genetic experimentation. Pergamon Press, 151–156, http://profiles.nlm.nih.gov/FF/B/B/K/C/_/ffbbkc.pdf.
27. Lang, A., Oehen, B., Ross, J.H., Bieri, K. and Steinbrich, A. (2015). Potential infestation of butterflies in protected habitats due to Bt maize cultivation: a case study in Switzerland. Biological Conservation, 192, p. 369 – 377. DOI:10.1016/j.biocon.2015.10.006
28. Modern food biotechnology, human health and development: an evidence-based study. World Health Organization 2005. URL: <https://surl.li/abyfof>
29. Statista (2024). Genetically modified crops: producing countries worldwide 2023. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/271897/leading-countries-by-acreage-of-genetically-modified-crops/>
30. Talbot, B. (1983). Development of the National Institutes of Health guidelines for recombinant DNA research. National Institute of Health, USA, Public Health Report, 98, 361–368.
31. Teferra, T.F.(2021). Should we still worry about the safety of GMO foods? Why and why not? A review. Food Sci Nutr. – Jul 27;9(9):5324–5331. doi: 10.1002/fsn3.2499. PMID: 34532037; PMCID: PMC8441473
32. World Health Organization.(2005). Modern food biotechnology, human health and development: an evidence-based study. ISBN 92 4 159305 9. 85 P.

References:

1. Balasynovych, B., Yaroshevska, YU. (2010). HMO: vyklyksohodennyyata dosvid pravovoho rehulyuvannya [GMOs: current challenges and experience of legal regulation]. – Kyiv: ADeF-Ukrayina. – ISBN-978-966-187-068-9. – 85. URL: [final_for_web1.pdf](#)
2. Birta, H. O., Burhu, YU. H., Floka, L. V. Horyachova, O. O., Tkachenko, A. S. Eko ta HMO – produkty [Eco and GMO products]. Navchalnyy posibnyk, 2020. – 265 p.
3. V 2024 r. ploschi pid HM-kukurudzoju v Kytayi podvoyat: planuyetsya blizko 670 mln ha [In 2024, the

area under GM corn in China will double: about 670 million hectares are planned]. 23.12.23. URL: surl.li/nkpfvh

4. Haydey, O., Velyka, N. (2025). Analiz monitorynhovykh doslidzhen HMO v roslynniy syrovyni ta kharchovykh produktakh metodom PLR v Ukraini za 2019 – 2023 roky [Analysis of monitoring studies of GMOs in plant raw materials and food products by PCR in Ukraine for 2019 – 2023]. Materialy student · skoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi «Innovatsiyni pidkhody u naukovykh doslidzhennyakh u sferi hromadskoho zdorovya ta profilaktychnoyi medytsyny: dosyahnennya ta perspektyvy», NMu im. Bohomoltsya. – P. 41–42

5. Datchenko, Y. E., Bilotserkivskyy, O. B. (2022). Ryzyky spozhyvannya hennomodyfikovanykh produktiv. In:formatsiyni tekhnolohiyi: nauka, tekhnika, tekhnolohiya, osvita, zdorovya [Risks of consuming genetically modified products. Information technologies: science, engineering, technology, education, health]. – P. 522

6. Didenko, V. I., Senchylo, O. O., Senchuk, T. YU, Kostikov, I.YU. (2023). Vtraty koloniy medonosnykh bdzhil na terytoriyi Poltavskoyi oblasti pislya zymivlya 2021–2022 rokiv [Losses of honey bee colonies in the Poltava region after the wintering of 2021–2022]. Bdzhilytstvo Ukrainy. № 10. DOI 10.46913/beekeepingjournal.2022.10.0

7. Yermakova, I. V. (2009). Vplyv soyi z henom EPSPS CP4 na fiziologichnyy stan ta reproduktyvni funktsiyi shchuriv u pershykh dvokh pokolinnyakh [The effect of soybean with the EPSPS CP4 gene on the physiological state and reproductive functions of rats in the first two generations. Modern problems of science and education]. Suchasni problemy nauky ta osvity. – № 5. – P.15–21

8. Zhyvaha, O. V. (2015). Sotsialni efekty i ryzyky biotekhnolohichnoyi revolyutsiyi [Social effects and risks of the biotechnological revolution]. Science and Science of Science. – No 3. – P. 38–46

9. Kartakhenskyy protokol pro biobezpeku do Konventsiyi pro biolohichne riznomanittya [Cartagena Protocol on Biosafety to the Convention on Biological Diversity]. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_935

10. Kotsyumbas, I. YA., Levytsky, T. R., Nazar, B.I., Kushnir, H. V., Sukhorska, O. P. (2013). Vprovadzhennya derzhavnogo monitorynhu kormiv vUkrayini za vmistom HMO [Implementation of state monitoring of feed in Ukraine for GMO content]. Naukovyy visnyk LNUVMBT imeni S.Z. Hzhyskoho. Tom 15. – № 3 (57). Chasty-na 1. – P.151–155. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vprovadzhennya-derzhavnogo-monitoringu-kormiv-v-ukrayini-za-vmistom-gmo>

11. Michkovska, N., Halytsky, A. (2023). Mify pro HMO: chomu yikh ne potribno boyatysya? [Myths about GMOs: why you shouldn't be afraid of them?] URL: <https://focus.ua/uk/economics/589890-mifi-pro-gmo-chomu-ne-potribno-boyatysya-genetichno-modifikovanih-ovochiv>

12. Ofitsiynyy sayt Pro-Consulting. Analiz svitovoho rynku etanolu [Analysis of the global ethanol market – 2023]. – 2023. URL: <https://surl.li/fqalar>

13. Pravenko, T. V. (2019). Ekolohichni aspekty vykorystannya HMO: realni ta potentsiyni ryzyky [Environmental aspects of the use of GMOs: real and potential risks.]. Zbirnyk materialiv KHII Vseukrayinskoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi molodykh vchenykh ta studentiv z mizhnarodnoyu uchastyu «Problemy formuvannya zorovoho sposobu zhyttya u molo-di» / MON Ukrainy. – Olcf: FOP Bondarkeno M.O. – P. 369–371 URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/handle/123456789/12420>

14. Proteynovi batonchyky Fizi. Ofitsiynyy sayt Rozetka [Fizi protein bars. Official website Rozetka]. URL:

15. Proteynovi batonchyky Vansiton. Ofitsiynyy sayt Vansiton [Vansiton Protein Bars. Official Vansiton Website]. URL:

16. Piven, O. Bez HMO. (2022). Pravda i strashylky pro hennu inzheneriyu.Vyd–vo Vikhola [Truth and horror stories about genetic engineering]. – p. 176.

17. Pyaskivskyy, V. M., Verbelchuk, T. V., Verbelchuk, S. P. (2018). Nekontrol'ovane poshyrennya HMO – zahroza bdzholi [Uncontrolled spread of GMOs – a threat to bees]. Pasika, No 5. DOI:10.1016/j.biocon.2015.10.006

18. CBD (Convention on Biological Diversity). (2000). Cartagena Protocol on Biosafety. Convention on Biological Diversity, UNEP (United Nations Environment Programme), <http://www.biodiv.org/biosafety/>

19. Coyevi kotlety FineOrganic. Ofitsiynyy sayt prom.ua [FineOrganic soy cutlets. Official website prom.ua]. URL: <https://prom.ua/ua/Soevye-kotlety.html>

20. Coyevi kotlety Eat Me At. Ofitsiynyy sayt Panivegan. URL: <https://prom.ua/ua/Soevye-kotlety.html>

21. Studinska, H. YA. (2025). Seleksiya yak innovatsiyna praktyka rozvytku ahrarynoyi sfery [Breeding as an innovative practice in the development of the agricultural sector]. Formuvannya rynkovykh vidnosyn. Vyp. 2(285). – K. : DNDIIME. – P.113–123

22. Studinska, H. YA. (2025). Dekonstruktsiya mifiv pro ryzyky HMO: naukovyy pohlyad yikh vyrishennya [Deconstruction of myths about GMO risks: a scientific view of their solution]. Formuvannya rynkovykh vidnosyn. Vyp. 3(286). – K. : DNDIIME, P.110–121

23. Studinska, H. YA., Studinsky, V. A. (2025). Evolutsiya innovatsiynoho rozvytku ahrarnoyi sfery [Evolution of innovative development of the agricultural sector.] Formuvannya rynkovykh vidnosyn. Vyp. 1(284). P.45–57

24. GM monitoring. (2024). Global GM Crop Area Review. URL: <https://surl.li/fxptbn>

25. Kfz-stahlrad. Alerhiya na horikhy: prychny, symptomy, diahnozyka, likuvannya, patolohiyi [Nut allergy: causes, symptoms, diagnosis, treatment, pathologies]. URL: <https://surl.li/cc/sdugxv>

26. Fredrickson, D.S. (1979). A history of the recombinant DNA guidelines in the United States. In: Whelan WJ, Morgan J (eds), Recombinant DNA and genetic experimentation. Pergamon Press, 151–156, http://profiles.nlm.nih.gov/FF/B/B/K/C/_/ffbbkc.pdf.

27. Lang, A., Oehen, B., Ross, J.H., Bieri, K. and Steinbrich, A. (2015). Potential infestation of butterflies in protected habitats due to Bt maize cultivation: a case study in Switzerland. Biological Conservation, 192, p. 369 – 377. DOI:10.1016/j.biocon.2015.10.006

28. Modern food biotechnology, human health and development: an evidence-based study. World Health Organization 2005. URL: <https://surl.li/abyfof>

29. Statista. (2024). Genetically modified crops: producing countries worldwide 2023. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/271897/leading-countries-by-acreage-of-genetically-modified-crops/>

www.statista.com/statistics/271897/leading-countries-by-acreage-of-genetically-modified-crops/

30. Talbot, B. (1983). Development of the National Institutes of Health guidelines for recombinant DNA research. National Institute of Health, USA, Public Health Report, 98, 361–368.

31. Teferra, T.F. (2021). Should we still worry about the safety of GMO foods? Why and why not? A review. Food Sci Nutr. Jul 27;9(9):5324–5331. doi: 10.1002/fsn3.2499. PMID: 34532037; PMCID: PMC8441473

32. World Health Organization. (2005). Modern food biotechnology, human health and development: an evidence-based study. ISBN 92 4 159305 9. – 85 P.

Дані про автора

Студінська Галина Яківна,

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

Data about the author

Halyna Stydinska,

Doctor of economic sciences, senior researcher of National Scientific Center «Institute of Agrarian Economics»

e-mail: studinska.galina@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16408216>

БАТАЖОК С. Г.

Теоретико-методологічні складові управління грошовими потоками підприємства

Предмет дослідження. Грошові кошти надходжень і видатків підприємства в процесі організації господарської діяльності.

Мета дослідження. Дослідити основні підходи управління грошовими потоками підприємства та основні правила діяльності, якими керуються його органи управління, враховуючи соціально-економічні умови.

Методологія проведення роботи. Для більш повного розкриття сутності та забезпечення ефективного управління грошовими потоками в новому ринковому середовищі запропонувати підходи оптимізації грошових потоків за рядом ознак.

Результати роботи. Висвітлено основні підходи управління грошовими потоками підприємства, їх переваги та недоліки. Обґрунтовано принципи, фактори ефективного управління рухом грошових коштів підприємства. Проаналізовано чинники дефіциту грошових коштів на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах господарювання.

Висновки. Нестабільність зовнішнього середовища вимагає від системи менеджменту підприємств застосування ефективних моделей фінансового управління, швидкого реагування на різні виклики, загрози та перспективи. Тому за умов сьогодення, управління грошовими потоками є надзвичайно важливим, необхідним процесом, від рівня його ефективності, раціональності залежатиме фінансово-економічна безпека підприємства.

Ключові слова: грошові потоки підприємства, ефективність організації, принципи управління, фінансово-економічна безпека, господарська діяльність.

SVITLANA BATAZHOK

Theoretical and methodological components of cash flow management of an enterprise

Subject of study. Cash receipts and expenditures of an enterprise in the process of organizing economic activity.

Research objective: To investigate the main approaches to managing the cash flows of an enterprise and the basic rules of activity that govern its management bodies, taking into account socio-economic conditions.

Methodology of the work. To more fully disclose the essence and ensure effective cash flow management in the new market environment, to propose approaches to optimizing cash flows according to a number of characteristics.

Results of the work. The main approaches to managing cash flows of an enterprise, their advantages and disadvantages are highlighted. The principles and factors of effective management of the movement of cash funds of an enterprise are substantiated. The factors of cash deficit at domestic enterprises in modern economic conditions are analyzed.

Conclusions. The instability of the external environment requires the enterprise management system to apply effective financial management models, to respond quickly to various challenges, threats and prospects. Therefore, in today's conditions, cash flow management is an extremely important, necessary process, the financial and economic security of the enterprise will depend on the level of its efficiency and rationality.

Keywords: cash flows of the enterprise, organizational efficiency, management principles, financial and economic security, economic activity.

Постановка проблеми. В умовах входження підприємств в нове конкурентне середовище проблемою є брак грошових коштів для модернізації ресурсоефективності виробництва і виконання зобов'язань. Такі обставини зумовлені недостатністю залучення грошових коштів, а також нераціональним використанням в процесі організації виробництва. Відомо, що основою успішного функціонування будь якого підприємства є стабільні грошові потоки та процес ефективного управління ними.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Різноманітність наукових підходів до трактування сутності грошових потоків та підходів управління ними зумовлена тим, що вони є невід'ємною складовою і основою фінансової системи підприємства та пов'язані з його економічними процесами. В практичній діяльності управління грошовими потоками підприємства передбачає цілеспрямований вплив на господарські операції підприємства з метою забезпечення його функціонування.

Теоретико-методологічні аспекти сутності та управління грошовими потоками підприємства знайшли відображення у працях вчених,

таких як: І.О. Бланк, В.А. Верба, О.А. Загородніх, О. М. Жовна А.М. Поддєрьогін, Н.Г. Пігуль, О.Р. Сергєєва, Ю.О. Єрешко Л.А. Лобан Н.Г. Пігуль та ін. Ці науковці глибоко вивчали досліджуване питання, а також зробили значний внесок для подальшого його дослідження.

Мета статті. Дослідити теоретико-методологічні складові управління грошовими потоками підприємства та обґрунтувати підходи їх оптимізації за рядом ознак в новому ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу. В архітектоніці підприємства грошові активи є основою його успіху сфер діяльності, вони опосередковують кругообіг капіталу на всіх його стадіях, підвищують ліквідність, платоспроможність і забезпечують фінансову стійкість підприємства. Платоспроможність і ліквідність підприємства в процесі економічної бізнес-діяльності прямо залежать від спроможності його своєчасно і в потрібному обсязі генерувати грошові потоки. В умовах ринкової економіки, основою якої є конкуренція, економічна успішність у великій мірі залежить від реалізації цілісної системи прогнозування, планування і контролю над грошовими потоками.

Таблиця 1. Класифікація грошових потоків підприємства

Класифікаційна ознака	Найменування грошових потоків
За видами господарської діяльності:	від операційної діяльності; від інвестиційної діяльності; від фінансової діяльності.
За методом вартісного оцінювання у часі:	в справжній вартості; в майбутній вартості.
За безперервністю формування:	регулярні; дискретні.
За стабільністю формування:	рівномірні; нерівномірні.
За відношенням до суб'єктів:	зовнішні; внутрішні.
За формою грошових активів:	безготівковий; готівковий; еквіваленти грошових коштів.
За масштабами обслуговування операцій:	по підприємству в цілому, по структурному підрозділу, по окремих господарських операціях.
За напрямом руху коштів:	вхідний; вихідний.
За методом нарахування обсягу грошового потоку:	чистий (сальдовий); валовий (сукупний).
За рівнем достатності обсягу:	оптимальний; надлишковий; дефіцитний.
За видами валюти:	в національній валюті; в іноземній валюті.
По економічному змісту і призначенню:	пов'язані з отриманням прибутку; не пов'язані з отриманням прибутку; обов'язкові.

Джерело: розроблено автором на основі [1,2,3].

Грошовий потік підприємства – це рух (надходження і витрачання) грошових коштів на розрахункових, валютних та інших рахунках і в касі підприємства в процесі його господарської діяльності, що в сукупності становить його грошовий обіг [1].

Для більш повного розкриття сутності та забезпечення ефективного управління грошові потоки класифікують за рядом ознак таблиці. 1.

У залежності від видів діяльності, які визначено Національним положенням (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [4], виділяють грошові потоки від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Операційна діяльність підприємства, яка носить пріоритетний характер по відношенню до інших видів ринкової діяльності підприємства, є головним джерелом його прибутку, оскільки акумулює в собі всі операції, які пов'язані з виробництвом або реалізацією готової продукції (товарів, робіт, послуг). Проте найважливішим в цьому процесі є те, що вона забезпечує отримання вагомої частини доходу під-

приємства і відповідно генерує основний потік грошових коштів. Особливості її здійснення насамперед залежать від специфіки економічної галузі, у сфері якої ця діяльність реалізується. Проте, незалежно від галузі підвищення її ефективності на підприємстві у ринкових умовах потребує:

- підбір кваліфікованих фахівців для побудови ефективної системи менеджменту, використання кваліфікованого, креативного персоналу на усіх рівнях управління операційною діяльністю підприємства;
- економічно-обґрунтоване, раціональне використання обмежених фінансових та матеріальних ресурсів підприємства;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства в ринковому середовищі, у тому числі за рахунок розробки та реалізації ефективної людиноцентристської маркетингової стратегії;
- організації всебічного інформаційного забезпечення діяльності підприємства та про його оригінальну продукцію;

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

– впровадження системи мотивації персоналу до креативності та ефективного здійснення операційної діяльності;

– розроблення та реалізації ефективної стратегії діяльності підприємства в новому економічному середовищі, врахування його динамізму та умов здійснення операційної діяльності [5].

Варто зазначити, що основою розрахунку грошового потоку є саме операційний грошовий потік, який показує здатність господарюючого суб'єкта: погашати фінансову заборгованість; виплачувати дивіденди; фінансувати інвестиції за рахунок внутрішніх фінансових джерел. Достатня величина операційного грошового потоку визначає сприятливі передумови для залучення фінансових ресурсів в розвиток підприємства. Класифікацію грошових потоків за видами господарської діяльності представлено у таблиці 2.

Управління грошовими потоками підприємства є важливим елементом в організації його фінансово-господарської діяльності та необхідною функціональною стратегією, успіх якої виступає запорукою високих результатів підприємницької діяльності, конкурентоздатності та динамічного розвитку підприємства.

В новому ринковому середовищі необхідність ефективного управління грошовими потоками обумовлюють такі обставини:

1) грошові потоки забезпечують господарську діяльність в усіх її аспектах;

2) економічне зростання підприємства, його фінансову стійкість визначають синхронізовані між собою в обсягах і часі грошові потоки;

3) раціональні грошові потоки допомагають забезпечити ритмічну операційну діяльність;

4) при ефективному управлінні грошовими потоками зменшується потреба залучення капіталу;

5) оптимізація грошових потоків забезпечує прискорення оборотності оборотних активів підприємства;

6) активні форми управління грошовими потоками дають змогу підвищити прибутковість операцій, пов'язаних з рухом грошових коштів та знизити ризик неплатоспроможності підприємства, що набуває особливої актуальності в умовах фінансової кризи [7].

Основні підходи управління грошовими потоками підприємства, їх переваги та недоліки наведено у таблиці 3.

Результати діяльності підприємства та його розвиток залежать від вибору ефективної організації управління грошовими потоками з врахування особливостей організації виробництва. Зазначимо, що на практиці у більшості використовується комбінований підхід, що свідчить про їх взаємозв'язок і взаємодоповненість.

Завданням ефективного управління грошовими потоками підприємства в умовах ринкової економіки є: формування достатнього обсягу грошових ресурсів підприємства відповідно до потреб його майбутньої діяльності, оптимізація розподілу грошових ресурсів за видами господарської діяльності та напрямками використання, забезпечення високого рівня фінансової стабільності, підтримка постійної платоспроможності, максимізація чистого грошового потоку, за-

Таблиця 2. Класифікація грошових потоків за видами господарської діяльності

Вид діяльності	Стаття надходження руху грошових коштів	Стаття витрачання руху грошових коштів
Операційна	Реалізація продукції виробничої діяльності підприємства (готових вироблених товарів, робіт, послуг).	Витрачання на оплату: товарів (робіт, послуг). Оплата витрат виробничого та загальногосподарського характеру. Виплата заробітної плати працівникам. Оплата зобов'язань з податків і зборів, відрахувань на соціальні заходи.
Інвестиційна	Реалізація необоротних активів. Реалізація фінансових інвестицій. Надходження від отриманих відсотків, дивідендів, деривативів.	Придбання необоротних активів. Придбання фінансових інвестицій. Виплати за деривативами.
Фінансова	Розміщення інструментів власного капіталу (акцій, часток у капіталі). Розміщення облігацій та інших боргових зобов'язань. Отримання позик.	Викуп цінних паперів, (часток у власному капіталі, боргових зобов'язань власної емісії). Погашення позик. Сплата дивідендів.

Джерело: розроблено автором на основі [4,6].

Таблиця 3. Основні підходи управління грошовими потоками підприємства

Підхід	Зміст підходу	Переваги	Недоліки
Традиційний підхід Р. Хомоноф Д. Мулінс [8].	Подається як процес управління поточним залишком грошових коштів підприємства, що розпочинається з моменту їх надходження на рахунок підприємства, а призупиняється в момент здійснення останнього платежу.	Передбачає визначення результативності процесу управління та обчислюється як відношення результату (ефекту) до витрат, що забезпечили цей результат.	В такому підході ототожнюються грошові потоки та грошові кошти.
Альтернативний підхід Срінівісан, Кім, Лайтінен, Олман-Вед [9].	Розглядає як мистецтво, що переходить в науку управління короткостроковими ресурсами для підтримки поточної діяльності, мобільності фондів та оптимізації ліквідності.	Передбачає управління грошовими потоками, спрямоване на постійне збільшення ринкової вартості підприємства, за допомогою прийняття всіх можливих управлінських рішень.	До уваги не беруться довгострокові ресурси підприємства.
Економічний підхід Фішер, Пігу, Маршал [10].	Попит на грошові кошти не відрізняється від попиту на будь-які інші активи підприємства; вимірювання вигоди від накопичення грошових коштів, пов'язане з транзакційними витратами і майбутніми потребами.	Є більш глобальним у порівнянні з попередніми (традиційним і альтернативним) та передбачає визначення необхідного обсягу грошової маси в економіці для забезпечення її стабільності.	Деталізація факторів здійснюється за підсумками аналізу емпіричних даних.
Інституціональний підхід Муліган [11].	Залишок грошових коштів залежить від величини реалізації, а наявність високих заробітних плат призводить до збільшення залишку грошових коштів на рахунках підприємства.	Використання закордонного досвіду	Не враховано національні особливості, зокрема, низький рівень заробітних плат на підприємствах України.
Вартісний підхід Фазарі, Феррі, Грінберг [12].	Сукупний попит визначає величину реалізації, і відповідно, розмір грошового потоку, за їх недостатності підприємства залучають зовнішнє фінансування	Дозволяє порівняти й об'єднати цільові функції прибутковості і ризику.	Грошові потоки залежать від макроекономічних умов.
Обліковий підхід Д. Гіволі, К. Хейн [13].	Мета підходу – виявлення причин, що спричинили відсутність надходження грошових потоків чи навпаки, наявність надходження додаткових грошових потоків, а також оперативне прийняття рішень за наслідками вищенаведених операцій.	Передбачає, що в бухгалтерському обліку інформація про рух грошових коштів дозволяє бухгалтеру аналізувати, контролювати і регулювати прямі і непрямі грошові потоки, визначати структуру їх використання.	У певних випадках починає відігравати другу роль
Процесний А.Н. Тацій І. В. [14], Сергеева О. Р [15].	Включає в себе послідовні етапи, що включають у себе: облік руху грошових коштів, аналіз, планування, регулювання та контроль грошових потоків.	Дозволяє створити кращі підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт, урахування динамічного характеру розвитку підприємства	Складність підходу полягає в тому, що з'являється необхідність документального оформлення кожного процесу.
Потоковий А. С. Селівестрова [16].	Послідовна зміна якісних змін сукупності об'єктів у певному часовому періоді.	Потокові показники характеризують стан об'єкта дослідження не на конкретний момент часу, а за певний часовий інтервал, тобто у динаміці.	Показує не результат, а процес обороту високоліквідного активу підприємства.

Джерело: складено автором на основі вказаних джерел.

безпечення мінімізації втрати вартості грошових коштів у процесі їх господарського використання.

Ефективне управління рухом грошових коштів підприємства стає для його керівництва одним із першочергових завдань організації економічної діяльності, так як саме вони щоденно стикаються з прогнозуванням та управлінням грошовими потоками: вирішують як уберегти кошти від інфляції, як забезпечити нормальну поточну діяльність, підтримати свою ділову репутацію як надійного фінансового партнера. Цей процес має системність і базується на певних принципах (основних правилах діяльності), серед яких:

- Достовірність відображення інформації – передбачає відповідність даних фінансової звітності реальному руху грошових коштів (повні, правдиві, неупереджені дані про зміни й рух грошових коштів у розрізі видів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної)).

- Ліквідність:

- оптимальність обсягів грошових потоків – врахування грошових потоків від усіх видів діяльності;
- своєчасність, оперативність – постійний моніторинг наявності, руху, потреби в грошових коштах

- маневреність – забезпечення своєчасності розрахунків, скорочення потреби в позикових коштах.

- Ефективність – полягає у визначенні оптимального рівня розподілу грошових коштів у просторі та часі для мінімізації витрат й досягнення необхідного ефекту діяльності підприємства, досягнення вищої прибутковості внаслідок організаційно-управлінських дій [17]. Важливість цього принципу обумовлена тим, що:

- грошові потоки обслуговують здійснення господарської діяльності підприємства практично в усіх її аспектах;

- забезпечує фінансову рівновагу підприємства в процесі його стратегічного розвитку;

- сприяє підвищенню ритмічності здійснення операційного процесу підприємства;

- дає змогу скоротити потреби підприємства в позиковому капіталі;

- є важливим фінансовим важелем забезпечення прискорення обігу капіталу підприємства;

- забезпечує зниження ризику неплатоспроможності підприємства;

- дає змогу підприємству отримувати додатковий прибуток, генерований безпосередньо його

грошовими активами, а саме ефективно використовувати тимчасово вільні залишки коштів у складі оборотних активів, а також накопичуваних інвестиційних ресурсів у здійсненні фінансових інвестицій [18].

Принцип забезпечення збалансованості полягає в тому, що одночасно на підприємстві має бути безліч різних грошових потоків, які збалансовані за видами, обсягами, тимчасовими інтервалами [2].

Принцип достовірності забезпечує відображення інформації щодо ефективності управління грошовими потоками [6].

Інформація для прийняття управлінських рішень в організації грошових потоків розділяється на групи:

Інформація загальноекономічного розвитку країни, необхідна для прогнозування зовнішнього середовища підприємства, складається з макроекономічних показників: доходи та витрати бюджетів, розміру бюджетного дефіциту, обсяг грошової емісії, доходи та витрати домогосподарств, депозити та кредити населення в комерційних банках, показники інфляції, облікова ставка Національного банку України.

Інформація, галузевої належності підприємства. Під час оперативного фінансового планування необхідно враховувати тенденції змін цін на продукцію по галузі, ставки оподаткування, загальну вартість активів, зокрема оборотних, загальну суму капіталу, що використовується, у тому числі конкурентами, а також їх обсяги виробництва. Відомості повинні бути наведені в порівнянні даних свого підприємства з конкурентами або середньогалузевими значеннями.

Інформація щодо кон'юнктури фінансового ринку, необхідна для ухвалення рішень у галузі формування портфеля довгострокових інвестицій, здійснення короткострокових фінансових вкладень та інших операцій.

Нормативна та інструктивна інформація.

Внутрішня інформація підприємства: фінансова звітність, на основі якої проводиться аналіз, прогнозування та прийняття рішень у сфері управління грошовими потоками.

Функція обліку забезпечує достатню, вчасну і об'єктивну інформацію про фактичне формування грошових потоків. «Звіт про рух грошових коштів» (Форма №3) є досить важливим документом, який надає корисну інформацію кредиторам, інвесто-

рам та іншим користувачам при з'ясуванні питань про прибутковість і платоспроможність підприємства. Облікова інформація про стан грошових потоків дозволяє аналітикам здійснити оцінку змін у складі чистих активів, встановити зв'язок між обліковим прибутком і реальними надходженнями та витратами коштів. Інформаційне забезпечення повинно містити реальні, конкретні і достатні відомості про стан грошових потоків, оскільки виступає основою для проведення їх аналізу і планування, а також полем для здійснення контролю за досягненням запланованих завдань [19].

Виходячи із зазначених вище принципів управління грошовими потоками підприємства, можна виділити етапами цього процесу, а саме:

1) забезпечення у цифровому виразі повного, достовірного, об'єктивного обліку грошових потоків підприємства та формування показників фінансової звітності;

2) організація аналітичного дослідження та здійснення оцінки грошових потоків за попередні звітні періоди;

3) оптимізація грошових потоків шляхом вибору найкращих методів та прийомів їх організації на підприємстві з урахуванням особливостей процесу господарської діяльності;

4) обґрунтоване планування грошових потоків у розрізі видів діяльності підприємства – операційної, фінансової, інвестиційної;

5) забезпечення здійснення постійного ефективного контролю за грошовими потоками суб'єкта господарювання для своєчасне вияв-

лення відхилень під запланованих показників, можливих ризиків і їх виправлення, ефективного виконання розроблених планів, досягнення поставлених стратегічних цілей [6].

Оптимальне управління грошовими потоками може здійснюватися згідно двох основних підходів – збалансування надходжень і витрат та формування критичного мінімуму залишків грошових коштів підприємства.

Перший підхід передбачає оптимізацію вхідних і вихідних потоків з метою досягнення фінансової рівноваги та стійкої платоспроможності (табл. 4).

Перевагами цього підходу є використання оптимально можливого рівня грошових коштів та отримання доходів, зумовлених більш швидким обертанням коштів. Недоліком підходу є те, що існує ймовірність ризику порушення запланованого руху надходжень грошових коштів. Оскільки підхід оснований на концепції оптимального використання грошових коштів, то недостатність або відсутність грошових резервів може суттєво знизити рівень платоспроможності підприємства.

Другий підхід пропонує управління залишками грошових коштів та ґрунтується на нормуванні критичного залишку, що забезпечить стійку платоспроможність. Встановлення нормативу грошових залишків здійснюється шляхом застосування економіко-математичних і факторно-аналітичних моделей. Норматив є мінімально достатнім розміром грошових коштів необхідних для забезпечення господарських потреб підприємства [21].

Таблиця 4. Оптимізація грошових потоків за видами господарської діяльності

Операційна діяльність	Інвестиційна діяльність	Фінансова діяльність
Вхідні грошові потоки		
продаж товарно-матеріальних запасів; продаж дебіторської заборгованості; ранжування дебіторів, строків і обсягів погашення заборгованостей; перегляд часток авансової оплати; інші інструменти збільшення надходжень від операційної діяльності	продаж основних фондів; продаж нематеріальних активів; перегляд угод стосовно взятого в оренду майна; перегляд угод про надання в оренду матеріальних цінностей; інші інструменти збільшення надходжень від інвестиційної діяльності	емісія корпоративних прав; продаж пакету акцій; залучення кредиторів; надходжень від фінансової діяльності
Вихідні грошові потоки		
реструктуризація заборгованостей; оптимізування витрат та запасів; перегляд податкової політики; інші інструменти зменшення видатків на операційну діяльність	перегляд інвестиційних програм; призупинення фінансування нових інвестиційних проєктів; інші інструменти зменшення видатків на інвестиційну діяльність	реструктуризація боргів; відмова від виплати дивідендів; інші інструменти зменшення видатків на фінансову діяльність

Джерело: розроблено автором на основі [20].

Одним із поширених способів визначення фінансової потреби підприємства є метод визначення мінімальної суми грошових коштів, що необхідні підприємству для здійснення запланованих операцій [22].

Ефективна системи управління грошовими потоками підприємства вимагає детального планування, враховуючи подальші процеси:

1. Визначення завдань та цілей системи управління грошовими потоками. Цілі мають бути сумісні з основними цілями підприємства на даний період часу, окреслювати головні проблеми в управлінні та шляхи їх поліпшення.

2. Класифікація грошових потоків підприємства за джерелами виникнення, надходження та витрат. Дана класифікація забезпечить можливість оцінки грошових потоків та вибору відповідного управлінського рішення.

3. Створення інформаційної бази для управління, складовими якої будуть:

- основні елементи обліку грошових засобів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства,
- методи, форми, принципи планування та контролю в системі управління грошовими потоками,
- аналітична база показників, коефіцієнтів, методик проведення фінансово-економічного аналізу за класифікаційними видами і групами грошових потоків підприємства.

4. Ведення на підприємстві платіжних календарів, які надають можливість контролювати ліквідність підприємства та максимально продуктивно використовувати грошові кошти. Вся робота із платіжним календарем будується за такими принципами:

- платіжний календар складають на основі документів із надходження та витрачання коштів, для нього максимальним горизонтом планування є місяць (формують за даними бюджетів доходів і витрат, закупівель, позик і кредитів та ін. і прогнозують на період від місяця до кількох років);
- платіжний календар планують і коригують щодня, тому його неможливо аналізувати на предмет відповідності фактичних грошових потоків прогнозованим значенням (планові показники бюджету руху грошових коштів у звітному періоді не змінюються, після завершення періоду їх зіставляють із фактичними значеннями грошового потоку компанії);
- для платіжного календаря життєво необхідною є деталізація руху грошей у розрізі розрахункових рахунків або кас підприємства;

– формуючи видаткову частину платіжного календаря, беруть до уваги критичність несплати в запланований термін того чи іншого виду витрат, щоб не допустити перебоїв у забезпеченні бізнес-процесів, що генерують доходи підприємству [23].

5. Проведення систематичного аналізу (внутрішнього та зовнішнього), планування на прогностичний період, контролю за веденням управління, та розробки комплексу заходів, щодо оптимізації грошових потоків. Важливо врахувати, що зовнішнє середовище має більший вплив на підприємство та ускладнює трансформацію підприємства в необхідному напрямку. Натомість внутрішнє середовище легше піддається управлінню, але саме воно визначає здатність підприємства протистояти негативним впливам зовнішнього середовища та використовувати можливості зовнішнього середовища для прогресу розвитку [24].

Щодо цільової спрямованості аналізу грошових потоків, то це здійснюється з метою визначення основних джерел надходження і основних напрямків витрачання грошових коштів, важливо для виявлення достатності формування грошових коштів, ефективності їх використання, а також, що важливо для стабільності діяльності підприємства, збалансованості позитивних і негативних грошових потоків підприємства за обсягом і в часі.

6. Для досягнення найбільшого ефекту від управління грошовими потоками необхідний взаємозв'язок між підрозділами підприємства, періодична звітність за результатами роботи, пропонування власних методів та шляхів покращення фінансово-економічного стану підприємства [25].

Факторами ефективного механізму управління грошовими потоками є:

- Забезпечення господарської діяльності підприємства грошовими потоками.
- Фінансова рівновага підприємства в процесі його стратегічного розвитку.
- Раціональне формування грошових потоків.
- Раціональне та ощадливе використання власних фінансових ресурсів, сформованих із внутрішніх джерел, зниження залежності темпів розвитку підприємства від залучених кредитів.
- Скорочення тривалості виробничого і фінансового циклів
- Зниження ризику неплатоспроможності підприємства.

- Ефективне використання тимчасово вільних залишків коштів у складі оборотних активів, а також накопичуваних інвестиційних ресурсів у здійсненні фінансових інвестицій.

- Розроблення чіткої стратегії управління грошовими потоками.

- Регулярний аналіз та моніторинг фінансової звітності та грошових потоків.

- Аналіз та управління дебіторською заборгованістю [17].

Вказані фактори не є вичерпними, потрібне розуміння, що управління грошовими потоками – це динамічний багатоплановий процес, що передбачає сотні можливих варіантів фінансово-господарських рішень, які коректуються відповідно до умов, що диктує підприємству ринкове середовище.

На рівень фінансово-економічної безпеки вітчизняних підприємств впливає багато факторів, спричинених перш за все воєнним станом. Підприємствам необхідно вчасно коригувати бізнес-моделі, щоб функціонувати на ринку. Саме тому управління грошовими потоками на підприємствах за умов сьогодення є надзвичайно важливим, необхідним процесом. Від рівня ефективності, раціональності системи управління грошовими потоками залежатиме комплексна успішність функціонування підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Чинники дефіциту грошових коштів на вітчизняних підприємствах:

- Воєнний стан в країні.
- Криза неплатежів.
- Зміни в податковому законодавстві.
- Зростання цін на енергоресурси.
- Коливання валютного курсу.
- Висока вартість позикових коштів.
- Вплив інфляції.
- Недоліки в системі управління, планування, організації, та контролю на підприємствах.
- Втрата кадрів та їх низька кваліфікація.
- Зниження обсягів продажу, асортименту, якості продукції.
- Втрата споживачів.
- Відсутність джерел довгострокового фінансування інвестицій [26,27].

У рамках пошуку шляхів удосконалення управління грошовими потоками підприємства з метою забезпечення фінансово-економічної безпеки запропоновано рекомендації, які можуть обмежити вплив проблем грошового потоку. У таблиці 5 представлені ці категорії та окремі рекомендації.

Важливо також виділити проблеми, які виникають під час управління грошовими потоками підприємств в умовах кризи, зокрема:

- відсутність розмежування управління грошовими потоками в розрізі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності;
- низькій рівень застосування в процесах управління грошовими потоками сучасних інформаційних технологій;

Таблиця 5. Рекомендації удосконалення управління грошовими потоками в умовах воєнного стану з метою забезпечення фінансово-економічної безпеки

Категорія	Рекомендації
Підтримка вітчизняних підприємств	Освіта та інструменти для бізнесу, надання бізнес-консультацій. Забезпечення функціонування Фонду розвитку підприємництва. Емоційно-психологічна підтримка управлінців. Добробут працівників. Підвищення впевненості.
Фінансування	Надання грантів для створення або розвитку бізнесу. Державна кредитна підтримка суб'єктів підприємництва. Надання кредитів комерційними банками з гнучким графіком виплат. Диверсифікація фінансових джерел для зменшення ризиків.
Дії на рівні підприємства	Ретельне прогнозування та стратегічне планування: розробка плану дій для різних можливих сценаріїв, щоб забезпечити ліквідність. Управління оборотними активами: ефективне управління запасами та забезпечення оптимального рівня ліквідності. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості: звернути увагу на фінансові зобов'язання та забезпечити їх вчасну оплату або стягнення. Керування витратами: врахування можливості зменшення витрат без втрати продуктивності. Враховувати фактори руху коштів в умовах невизначеності та ризику. Формування своєчасного та повного інформаційного забезпечення аналізу руху грошових коштів.

Джерело: розроблено автором на основі [21,26,27].

- недотримання гнучкості планування грошових потоків;
- відсутність чітко розробленого процесу складання фінансових планів;
- низька ефективність використання грошових коштів у результаті здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності;
- недотримання пропорцій розподілу грошових коштів для здійснення підприємством реальних та фінансових інвестицій;
- нераціональне встановлення інтервалів та методів планування;
- допущення помилок в обліковій документації та ін [15].

Висновки

На рівень фінансово-економічної безпеки підприємства впливає багато факторів, серед яких в нинішніх умовах, перш за все це воєнний стан, що зумовлює високий рівень нестабільності зовнішнього середовища. Ці умови вимагають від системи менеджменту підприємств застосування ефективних моделей фінансового управління, швидкого реагування на різні виклики, загрози та й перспективи тощо.

Постійні непередбачувані ситуації вимагають вчасного коригування бізнес-моделі для продовження простого функціонування на ринку. Тому за умов сьогодення планування грошових потоків на підприємствах є надзвичайно важливим, необхідним процесом. Від рівня його ефективності, раціональності залежатиме комплексна успішність функціонування підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Список використаних джерел:

1. О. В. Клименко. Теоретичне визначення та класифікація грошових потоків підприємства. Ефективна економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2013. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2336>
2. С.В. Юдіна, А.С. Дробот, І.В. Павленко. Класифікація грошових потоків та їх вплив на фінансову стійкість підприємства. Гроші, фінанси і кредит, 2020. Випуск 48. С.257–261. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/49.pdf
3. Колісник О.П., Замогильна А.В. Грошові потоки: сутність, класифікація та їх оптимізація в процесі управління. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», 2018.

№10. С. 60–65. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/10-2018/kolisnyk.pdf>

4. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Наказ 07.02.2013 № 73. Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

5. Квасов А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економ. науки. Вип. 46. 2022. С. 16 – 22. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/785/756>

6. Степаненко О.І. Принципи управління грошовими потоками підприємства: стратегічний аспект. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d42113f1-cc88-4184-b64f-ee1cd6c53ec5/content>

7. Барабаш Н.С., Никонович М.О. Аналіз грошових потоків у системі фінансового менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2010. № 2. Т. 2. С. 164–167. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_2/pdf/164-167.pdf

8. Homonoff R., Mullins D.W., Lexington Jr. Cash Management. Toronto and London: D. C. Heath and Company, 1975. 105 p.

9. Srinivasan P., Narasimhan M. S. An Evaluation of Value Relevance of Consolidated Earnings and Cash Flow Reporting in India. IIM Bangalore Research Paper. 2010. No. 306. pp. 141–170. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2125749

10. Cash Flow Management. DOI: [http://www.brucemarshall.co.uk/data/detail_doc;What is Cash Flow Management and Why Is It Important? Mneraltree](http://www.brucemarshall.co.uk/data/detail_doc;What%20is%20Cash%20Flow%20Management%20and%20Why%20Is%20It%20Important?Mneraltree). URL: <https://www.mineraltree.com/blog/cash-flow-management/>

11. Business Financing. DOI: <http://www.mulliganfunding.com/small-businessfinancing.> The Basics of Financing a Business. By Tim Parker Updated April 30, 2024. URL: <https://www.investopedia.com/articles/pf/13/business-financing-primer.asp>

12. Fazzari, Steven M., R. Glenn Hubbard, Bruce C. Petersen Investment-cash flow sensitivities are useful: A comment on Kaplan and Zingales. Quarterly Journal of Economics. 2000. № 115. pp. 695–705. URL: <http://hdl.handle.net/10.1162/003355300554773>

13. Givoly D., Carla Hayn, Leheavy R. The Quality of Analysts' Forecasts of Cash Flows. The Accounting Review,

Forthcoming. 2009. pp. 34–84. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1423137

14. Тацій І. В. Аналіз грошових потоків підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2014. № 1. С. 150–153. С. 150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VISUNU_2014_1_32

15. Сергєєва О. Р. Сутність та основні аспекти управління грошовими потоками підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12, Ч. 2. С. 107–110. С. 107. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/24.pdf

16. Селіверстова Л. С. Управління грошовими потоками підприємства. Економіка та держава № 9. 2015. С. 20–22. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2015/6.pdf

17. Жовна О. М., Риженко Д. С. Організація системи та механізму управління грошовими потоками підприємства. Ефективна економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5042>

18. Пеняк Ю. С., Іваненко В. О. Інформаційне забезпечення управління грошовими потоками. Економіка та управління підприємствами. Випуск 31. 2019. С. 349–353. С. 351. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/54.pdf

19. Харченко В. А. Система управління грошовими потоками підприємства. Вісник економічної науки України, 2011. №1(19). С. 161–164. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45797/34-Kharchenko.pdf?sequence=1>

20. Дорош О. І., Пліш І. В. Планування грошових потоків на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2021. №2(6). С. 21–28. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25476/nzmened-21-28.pdf>

21. Нагайчук В. В. Управління грошовими потоками підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень, 2014. Випуск 1(52). С. 245–249. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2139/1/>

22. Кошельок Г. В. Оптимізація грошових потоків підприємства в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 26, Ч. 1. 2019. С. 100–104. С. 102. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/21.pdf

23. Кучеренко Є. Як управляти грошовими потоками за допомогою платіжного календаря. Господарські

операції в агросекторі. 16.09.2019. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/agro>

24. Зав'ялова М., Маргопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 2. С. 185–193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>

25. Левченко К. В., Андрищенко І. Є. Рух грошових коштів підприємства. Ефективна економіка № 10, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5820>

26. Халатур С. М., Кравченко М. В., Павлік І. Д. Удосконалення управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства як основа забезпечення фінансово-економічної безпеки. Економіка та держава, 2021. № 1. С. 30–35. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/7.pdf

27. Ясіновська І. Ф., Кольба Р. М. Шляхи підвищення ефективності системи управління грошовими потоками підприємства в умовах війни. Молодий вчений, 2023. №11 (123). С. 168–174. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6029/5897>

References:

1. O. V. Klimenko. Teoretichne viznachennya ta klasifi-kaciya groshovih potokiv pidpriyemstva. Efektivna eko-nomika. Dniprovskij derzhavnij agrarno-ekonomich-nij universitet, 2013. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2336>

2. V. Yudina, A.S. Drobot, I.V. Pavlenko. Klasifikaciya groshovih potokiv ta yih vpliv na finansovu stijkost pid-priyemstva. Groshi, finansi i kredit, 2020. Vipusk 48. S.257–261. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/49.pdf

3. Kolisnik O.P., Zamogilna A.V. Groshovi potoki: sut-nist, klasifikaciya ta yih optimizaciya v procesi uprav-linnya. Elektronne naukovе fahove vidannya z eko-nomichnih nauk «Modern Economics», 2018. №10. S. 60–65. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/is-sue/10-2018/kolisnyk.pdf>

4. Pro zatverdzhennya Nacionalnogo polozhennya (standartu) buhgalterskogo obliku 1 «Zagalni vimogi do finansovoyi zvitnosti». Nakaz 07.02.2013 № 73. Minis-terstvo finansiv Ukrayini. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

5. Kvasov A. V., Shenderivska L. P. Efektivnist oper-acijnoyi diyalnosti pidpriyemstva ta yiyi ocinyuvannya. Naukovij visnik Hersonskogo derzhavnogo universitetu. Seriya ekonom. nauki. Vip. 46. 2022. S. 16 – 22. URL:

<https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/785/756>

6. Stepanenko O.I. Principi upravlinnya groshovimi potokami pidpriyemstva: strategichnij aspekt. Kiyivskij nacionalnij ekonomichnij universitet imeni Vadima Getmana. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d42113f1-cc88-4184-b64f-ee1cd-6c53ec5/content>

7. Barabash N.S., Nikonovich M.O. Analiz groshovih potokiv u sistemi finansovogo menedzhmentu pidpriyemstva. Visnik Hmel'nickogo nacionalnogo universitetu, 2010. № 2. T. 2. S. 164–167. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_2/pdf/164-167.pdf

8. Homonoff R., Mullins D.W., Lexington Jr. Cash Management. Toronto and London: D. C. Heath and Company, 1975. 105 p.

9. Srinivasan P., Narasimhan M. S. An Evaluation of Value Relevance of Consolidated Earnings and Cash Flow Reporting in India. IIM Bangalore Research Paper. 2010. No. 306. pp. 141–170. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2125749

10. Cash Flow Management. DOI: http://www.bruce-marshall.co.uk/data/detail_doc; What is Cash Flow Management and Why Is It Important? Mineraltree. URL: <https://www.mineraltree.com/blog/cash-flow-management/>

11. Business Financing. DOI: <http://www.mulligan-funding.com/small-businessfinancing>. The Basics of Financing a Business. By TIM PARKER Updated April 30, 2024. URL: <https://www.investopedia.com/articles/pf/13/business-financing-primer.asp>

12. Fazzari, Steven M., R. Glenn Hubbard, Bruce C. Petersen Investment–cash flow sensitivities are useful: A comment on Kaplan and Zingales. Quarterly Journal of Economics. 2000. № 115. pp. 695–705. URL: <http://hdl.handle.net/10.1162/003355300554773>

13. Givoly D., Carla Hayn, Leavy R. The Quality of Analysts' Forecasts of Cash Flows. The Accounting Review, Forthcoming. 2009. pp. 34–84. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1423137

14. Tacij I. V. Analiz groshovih potokiv pidpriyemstva. Visnik Shidnoukrayinskogo nacionalnogo universitetu imeni Volodimira Dalya. 2014. № 1. S. 150–153. C. 150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VISUNU_2014_1_32

15. Sergiyeva O. R. Sutnist ta osnovni aspekti upravlinnya groshovimi potokami pidpriyemstva. Naukovij visnik Uzhgorodskogo nacionalnogo universitetu. 2017. Vip. 12, Ch. 2. S. 107–110. C. 107. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/24.pdf

16. Seliverstova L. S. Upravlinnya groshovimi potokami pidpriyemstva. Ekonomika ta derzhava № 9. 2015. S. 20–22. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2015/6.pdf

17. Zhovna O. M., Rizhenko D. S. Organizaciya sistemi ta mehanizmu upravlyannya groshovimi potokami pidpriyemstva. Efektivna ekonomika. Dniprovskij derzhavnij agrarno-ekonomichnij universitet, 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5042>

18. Penyak Yu. S., Ivanenko V. O. Informacijne zabezpechennya upravlinnya groshovimi potokami. Ekonomika ta upravlinnya pidpriyemstvami. Vipusk 31. 2019. S. 349–353. S. 351. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/54.pdf

19. Harchenko V.A. Sistema upravlinnya groshovimi potokami pidpriyemstva. Visnik ekonomichnoyi nauki Ukraini, 2011. №1(19). S.161–164. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45797/34-Kharchenko.pdf?sequence=1>

20. Dorosh O.I., Plish I.V. Planuvannya groshovih potokiv na pidpriyemstvi. Menedzhment ta pidpriyemnistvo v Ukraini: etapi stanovlennya i problemi rozvitku, 2021. №2(6). S. 21–28. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25476/nzmened-21-28.pdf>

21. Nagajchuk V.V. Upravlinnya groshovimi potokami pidpriyemstva. Visnik socialno-ekonomichnih doslidzen, 2014. Vipusk 1(52). S. 245–249. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2139/1/>

22. Koshelok G. V. Optimizaciya groshovih potokiv pidpriyemstva v suchasniy umovah. Naukovij visnik Uzhgorodskogo nacionalnogo universitetu. Vip. 26, Ch. 1. 2019. S. 100–104. C/ 102/ URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/21.pdf

23. Kucherenko Ye. Yak upravlyati groshovimi potokami za dopomogoyu platizhnogo kalendarya. Gospodarskiy operaciyy v agrosetori. 16.09.2019. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/agro>

24. Zav'yalova M., Magopec O., Bobkov Yu. Analiz zovnishnogo seredovisha pidpriyemstva yak osnovnij etap rozrobki strategiyi. Ekonomichnij analiz. 2023. Tom 33. № 2. S. 185–193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>

25. Levchenko K. V., Andryushenko I. Ye. Ruh groshovih koshtiv pidpriyemstva. Efektivna ekonomika № 10, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5820>

26. Halatur S. M., Kravchenko M. V., Pavlik I. D. Udoslkonalennya upravlinnya groshovimi potokami sil'skogospodarskogo pidpriyemstva yak osnova zabezpechennya

finansovo–ekonomichnoyi bezpeki. Ekonomika ta derzhava, 2021. № 1. S. 30–35. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/7.pdf

27. Yasinovska I.F., Kolba R.M. Shlyahi pidvishennya effektivnosti sistemi upravlinnya groshovimi potokami pidpriyemstva v umovah vijni. Molodij vchenij, 2023. № 11 (123). S. 168–174. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6029/5897>

Дані про автора

Батажок Світлана Григорівна,

к. е. н., доцент кафедри економіки та економічної теорії Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

<https://orcid.org/0000-0002-8951-5785>

e-mail: batazhok@ukr.net

Data about the author

Svitlana Batazhok,

PhD in Economics, Professor of the Department of Economics and Economic Theory, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

e-mail: batazhok@ukr.net

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16408418>

ГЕРГІ Д. С., РІЗУН Д. Ю.,

ВОВКОВИЧ Ю. В., ОВСЯНИК М. С.

Методологічні основи та ключові економіко–управлінські аспекти формування портфеля будівельних проектів девелоперського підприємства

Предмет дослідження. Управління портфелем будівельних проектів є однією з ключових стратегічних функцій девелоперського підприємства, яка визначає його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та ефективність реалізації проектів. В умовах сучасного будівельного ринку, що характеризується динамічністю економічних процесів, високим рівнем конкуренції, впливом цифрових технологій та регуляторних обмежень, виникає необхідність у розробці ефективних методологічних підходів до формування та управління портфелем будівельних проектів.

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

Формування портфеля проектів є складним процесом, що включає аналіз ринкового середовища, оцінку інвестиційної привабливості проектів, управління ризиками, фінансове планування та оптимізацію ресурсного забезпечення. З огляду на це, дослідження методологічних основ і економіко–управлінських аспектів управління портфелем будівельних проектів набуває актуальності, оскільки дозволяє оптимізувати стратегічні рішення девелоперських компаній та підвищити їхню ефективність.

Важливим елементом формування портфеля будівельних проектів є економічний аналіз, який включає оцінку рентабельності інвестицій, прогнозування фінансових потоків та визначення оптимальних джерел фінансування. У сучасних умовах девелоперські компанії використовують комплексні фінансові моделі, що дозволяють ефективно управляти грошовими потоками та диверсифікувати ризики. Використання таких підходів, як Value-Based Management (VBM), Activity-Based Costing (ABC), Discounted Cash Flow (DCF) та методи оцінки ризиків (VaR, Monte Carlo Simulation), сприяє обґрунтованому ухваленню рішень щодо включення чи виключення проектів із портфеля.

Результати роботи. Управлінські аспекти формування портфеля будівельних проектів охоплюють ефективну координацію всіх етапів життєвого циклу проектів, інтеграцію гнучких моделей управління та застосування сучасних цифрових технологій для підвищення операційної ефективності. Використання BIM–технологій, автоматизованих систем управління будівництвом (ERP), Big Data та штучного інтелекту (AI) забезпечує підвищення точності прогнозування, зменшення фінансових втрат та оптимізацію ресурсів. Ключову роль у процесі формування портфеля відіграє ризик–менеджмент, що дозволяє виявити та мінімізувати можливі загрози, зокрема коливання вартості матеріалів, зміни в законодавстві, технологічні ризики та макроекономічні фактори. Використання аналітичних підходів до управління ризиками забезпечує стабільність реалізації про-

ектів, ефективний контроль фінансових витрат та зниження впливу негативних чинників.

Висновок. Таким чином, дослідження методологічних основ формування портфеля будівельних проєктів девелоперських підприємств є важливим напрямом оптимізації стратегічного управління компаніями. Інтеграція економічних, управлінських та цифрових підходів до управління портфелем дозволяє максимізувати прибутковість будівельних проєктів, забезпечити стабільний розвиток підприємства та адаптувати його до змінного ринкового середовища.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на удосконалення методик оцінки ефективності портфеля проєктів, розробку моделей фінансової оптимізації, впровадження інноваційних інструментів цифрового моніторингу та стратегічного планування в будівельному девелопменті.

Ключові слова: портфель будівельних проєктів, девелоперське підприємство, стратегічне управління, економічна ефективність, ризик-менеджмент, фінансова оптимізація, цифрові технології, інвестиційна привабливість, управління ресурсами.

DENYS GERGI, DMYTRO RIZUN,
YURIY VOVKOVYCH, MYKHAYLO OVSYANIK

Methodological basis and key economic and management aspects of forming a portfolio of construction projects of a development enterprise

The subject of the study. Management of a portfolio of construction projects is one of the key strategic functions of a development enterprise, which determines its financial stability, competitiveness and efficiency of project implementation. In the conditions of the modern construction market, characterized by the dynamism of economic processes, a high level of competition, the influence of digital technologies and regulatory restrictions, there is a need to develop effective methodological approaches to the formation and management of a portfolio of construction projects.

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.

The formation of a portfolio of projects is a complex process that includes analysis of the market environment, assessment of the investment attractiveness of projects, risk management, financial planning and optimization of resource provision. In view of this, the study of methodological foundations and economic and managerial aspects of managing a portfolio of construction projects is becoming relevant, as it allows optimizing strategic decisions of development companies and increasing their efficiency.

An important element of the formation of a portfolio of construction projects is economic analysis, which includes assessing the profitability of investments, forecasting financial flows and determining optimal sources of financing. In modern conditions, development companies use complex financial models that allow for effective management of cash flows and diversification of risks. The use of approaches such as Value-Based Management (VBM), Activity-Based Costing (ABC), Discounted Cash Flow (DCF) and risk assessment methods (VaR, Monte Carlo Simulation) contributes to informed decision-making on the inclusion or exclusion of projects from the portfolio.

Results of the work. The managerial aspects of the formation of a portfolio of construction projects include effective coordination of all stages of the project life cycle, integration of flexible management models and the use of modern digital technologies to increase operational efficiency. The use of BIM technologies, automated construction management systems (ERP), Big Data and artificial intelligence (AI) ensures increased forecasting accuracy, reduced financial losses and resource optimization. Risk management plays a key role in the portfolio formation process, which allows identifying and minimizing possible threats, in particular fluctuations in the cost of materials, changes in legislation, technological risks and macroeconomic factors. The use of analytical approaches to risk management ensures the stability of project implementation, effective control of financial costs and reduction of the impact of negative factors.

Conclusions. Thus, the study of the methodological foundations of the formation of a portfolio of construction projects of development enterprises is an important direction for optimizing the

strategic management of companies. The integration of economic, managerial and digital approaches to portfolio management allows maximizing the profitability of construction projects, ensuring stable development of the enterprise and adapting it to a changing market environment.

Further research should be aimed at improving the methods of assessing the effectiveness of the project portfolio, developing financial optimization models, implementing innovative digital monitoring and strategic planning tools in construction development.

Keywords: construction project portfolio, development company, strategic management, economic efficiency, risk management, financial optimization, digital technologies, investment attractiveness, resource management.

Постановка проблеми. Формування портфеля будівельних проєктів є однією з ключових стратегічних задач девелоперських підприємств, які працюють у динамічному ринковому середовищі. Сучасний будівельний сектор характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами, зростаючими вимогами до енергоефективності та екологічної стійкості проєктів. У зв'язку з цим управління портфелем будівельних проєктів потребує інтеграції методологічних підходів, економічного аналізу, ризик-менеджменту та цифрових технологій.

Розробка ефективної методології формування портфеля проєктів передбачає оцінку ключових економічних, фінансових, організаційних та управлінських аспектів. Основним завданням є забезпечення збалансованого розвитку девелоперського підприємства, що включає оптимізацію інвестиційних ресурсів, ефективне розподілення капіталу, мінімізацію ризиків та підвищення прибутковості.

Застосування сучасних методів стратегічного управління, таких як Value-Based Management (VBM), Activity-Based Costing (ABC), Lean Construction, BIM-технології, автоматизовані системи аналізу та управління ресурсами, дозволяє підвищити ефективність реалізації будівельних проєктів. Цифровізація бізнес-процесів, впровадження аналітичних інструментів та інноваційних фінансових моделей відіграють значну роль у підвищенні конкурентоспроможності девелоперських компаній.

Значення економіко-управлінських аспектів у формуванні та реалізації портфеля будівельних проєктів визначається необхідністю адаптації до нестабільних ринкових умов, контролю за фінансовими потоками, використання оптимальних методів оцінки ефективності інвестицій та розробки механізмів мінімізації ризиків.

Таким чином, актуальність теми дослідження визначається необхідністю розробки методоло-

гічного підходу до управління портфелем будівельних проєктів, що поєднує стратегічні, економічні, фінансові та управлінські аспекти.

Будівельний сектор є одним із найбільш капіталомістких та ризикованих напрямів бізнесу, що вимагає чіткої стратегії управління інвестиціями та фінансовими потоками. У зв'язку з глобальними економічними змінами, зростанням рівня конкуренції та посиленням екологічних вимог, девелоперські компанії змушені адаптувати свої підходи до формування та управління портфелем будівельних проєктів.

Одним із основних викликів є оптимізація капіталовкладень та ефективне управління ресурсами. Традиційні підходи до управління будівельними проєктами більше не забезпечують достатнього рівня гнучкості, адаптивності та стійкості у змінному економічному середовищі. Використання цифрових технологій, прогнозової аналітики, штучного інтелекту та автоматизованих систем управління ресурсами стає необхідною умовою для підвищення ефективності роботи підприємств.

Розвиток будівельного девелопменту також пов'язаний із необхідністю впровадження сучасних методів оцінки ефективності проєктів. Зокрема, BIM-технології, Lean Construction, Activity-Based Costing, Value-Based Management та ризик-орієнтоване управління дозволяють формувати оптимальний портфель проєктів, що відповідає фінансовим можливостям підприємства та стратегії його розвитку. Актуальність дослідження також підтверджується зростаючою необхідністю оптимізації інвестиційних рішень, прогнозування фінансових потоків та аналізу ризиків на всіх етапах життєвого циклу будівельних проєктів.

Формування портфеля будівельних проєктів є багатофакторним процесом, що включає оцінку економічних, фінансових, організаційних та управлінських ризиків. Наявність великої кількості змінних, що впливають на успішність реалі-

зації проектів, ускладнює розробку універсальної методології управління портфелем.

Основні проблеми, що потребують вирішення:

Відсутність єдиної методології управління портфелем будівельних проектів, яка б поєднувала стратегічні, економічні та фінансові аспекти.

Недостатня інтеграція цифрових технологій у процеси оцінки та управління портфелем проектів.

Ризики фінансової нестабільності, пов'язані з волатильністю ринку, інфляційними коливаннями та змінами у регуляторній політиці.

Проблеми прогнозування вартості проектів та оптимізації розподілу інвестиційних ресурсів.

Формування портфеля будівельних проектів має базуватися на чітко визначених принципах стратегічного управління, оцінки інвестиційної привабливості, мінімізації ризиків та оптимізації фінансових потоків. Для цього необхідно розробити адаптивну модель управління, яка дозволить підприємствам будівельного сектора підвищити ефективність використання ресурсів та стійкість до змін ринку.

У цьому контексті важливість розробки інноваційних підходів до управління портфелем будівельних проектів є ключовим напрямом наукових досліджень. Це дозволить будівельним компаніям розширити інвестиційні можливості, забезпечити прогнозованість розвитку та мінімізувати операційні та фінансові ризики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Формування портфеля будівельних проектів девелоперського підприємства є одним із ключових аспектів стратегічного управління, що вимагає комплексного підходу до оцінки економічної ефективності, ризиків та інвестиційної привабливості проектів. У науковій літературі значна увага приділяється питанням портфельного управління будівельними проектами, оптимізації фінансових потоків, застосуванню цифрових технологій та впливу макроекономічних факторів на девелопмент. Дослідження у сфері економіко-управлінських аспектів будівельного девелопменту розглядають такі ключові напрями: оцінка ризиків, розподіл інвестиційних ресурсів, методи оптимізації портфеля проектів та впровадження сучасних технологій управління. Вчені наголошують на важливості використання цифрових інструментів, зокрема BIM (Building Information Modeling), штучного інтелекту, аналітики великих даних та хмарних технологій, що дозволяють будівель-

ним підприємствам значно покращити управління активами та фінансовими потоками.

Окремий напрям досліджень стосується фінансових стратегій управління портфелем будівельних проектів, де розглядаються методи оптимізації капіталовкладень, підходи до фінансування девелоперських проектів та інвестиційні механізми управління ризиками. Водночас існуючі дослідження здебільшого зосереджені на загальних принципах фінансування і недостатньо враховують динаміку ринку, кризові явища та вплив макроекономічних чинників.

Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції управлінських рішень та сучасних цифрових технологій у процес формування портфеля проектів. Також бракує методологічних підходів, які б комплексно враховували економічні, управлінські та технологічні аспекти у процесі прийняття рішень щодо інвестування в будівельні проекти.

Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інтегрованих моделей управління портфелем проектів, аналіз ефективності впровадження цифрових технологій та вдосконалення фінансово-економічних стратегій управління активами будівельних підприємств.

Метою статті є аналіз методологічних основ та економіко-управлінських аспектів формування портфеля будівельних проектів девелоперського підприємства. У статті розглядаються ключові фактори, що впливають на ефективність управління портфелем, методи оцінки інвестиційної привабливості проектів та механізми мінімізації ризиків. Особлива увага приділяється використанню цифрових технологій та сучасних управлінських підходів, які дозволяють підвищити ефективність стратегічного планування будівельних проектів. Також досліджується роль інноваційних фінансових моделей та механізмів фінансування, які сприяють стійкому розвитку девелоперських підприємств. Результати дослідження дозволять сформулювати методичні підходи до ефективного управління портфелем будівельних проектів, що забезпечить оптимальний розподіл ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу. Формування портфеля будівельних проектів є одним із ключових аспектів стратегічного управління девелоперським підприємством, оскільки від його структури, фінансового балансу та управлінських

підходів залежить ефективність реалізації девелоперських ініціатив, фінансова стійкість компанії та рівень її конкурентоспроможності. Процес управління портфелем будівельних проєктів передбачає оптимізацію ресурсного потенціалу, оцінку інвестиційних ризиків, вибір ефективних управлінських моделей та адаптацію до мінливих умов ринку нерухомості.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкурентного середовища перед девелоперськими підприємствами постає завдання оптимального балансування портфеля проєктів, що включає нові будівництва, реконструкції та комерційні ініціативи. Методологічна основа формування портфеля будівельних проєктів базується на інтеграції економічних, управлінських та технологічних підходів, які дозволяють оцінити перспективність кожного проєкту та забезпечити ефективне його впровадження. Ключовими економічними аспектами портфельного управління будівельними проєктами є оцінка інвестиційної привабливості, аналіз рентабельності, прогнозування грошових потоків, управління ризиками та визначення вартості життєвого циклу проєкту. Інвестори та забудовники орієнтуються на фінансову стійкість проєкту, рентабельність інвестицій та ефективність управління капіталом у коротко- та довгостроковій перспективі [1].

З погляду управлінських аспектів, ключове значення мають стратегічне планування, вибір методів фінансування, координація команд, взаємодія з державними органами та впровадження інноваційних технологій. Сучасні девелоперські компанії все частіше використовують методи цифрового моделювання (BIM), аналізу великих даних (Big Data), автоматизованих систем управління (ERP) та блокчейн-технологій для прозорого керування інвестиційними процесами [2].

Ефективне управління портфелем проєктів також передбачає аналіз макроекономічних чинників, регуляторного середовища, змін у попиту на нерухомість, екологічних стандартів та соціально-економічних трендів. Формування адаптивної та гнучкої бізнес-стратегії дозволяє мінімізувати ризики, підвищити рівень окупності інвестицій та забезпечити стабільний розвиток будівельного підприємства в умовах ринкової турбулентності.

Варто зазначити, що аналіз теоретичних і методичних джерел, стали основою для формулюван-

ня наукової гіпотези. При її розробці було враховано ключові методологічні підходи до формування та економічного обґрунтування господарського портфеля девелоперської компанії (ГПДК), який розглядається як специфічна сукупність стратегічних бізнес-одиниць. Основні положення цієї концепції систематизовані в таблиці 1.

Зазначені методологічні засади формування бізнес-портфеля девелоперської компанії дозволяють комплексно оцінювати стратегічні пріоритети, фінансову стійкість та інвестиційну привабливість проєктів. Використання портфельного підходу, поєднаного з методами стратегічного аналізу та фінансового прогнозування, дає змогу забезпечити гнучкість управління та адаптацію до ринкових змін.

Важливим елементом є поєднання якісних і кількісних методів оцінки, що дозволяє не лише визначати найперспективніші напрями розвитку компанії, але й ефективно управляти ресурсами, мінімізуючи ризики інвестиційних рішень. Додатково, застосування гнучких управлінських методик (Agile, Lean, Scrum) підвищує адаптивність компанії до динамічного будівельного ринку, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності [3].

У сучасному будівельному менеджменті Building Information Modeling (BIM) є ключовим інструментом для оптимізації управління девелоперськими проєктами. Його застосування дозволяє не лише покращити координацію між учасниками будівельного процесу, а й забезпечити ефективне стратегічне планування. На рисунку 1 представлено структуровану модель, що включає три основні рівні управління – оперативний, тактичний і стратегічний. Дана модель дозволяє формалізовано відображати як оперативні, так і стратегічні результати діяльності девелоперської компанії під час управління та реалізації портфеля проєктів [4].

Оперативний рівень відповідає за контроль виконання поточних завдань і ресурсне планування, тактичний – за оптимізацію процесів і впровадження змін у реальному часі, а стратегічний рівень забезпечує аналіз ефективності портфеля проєктів і визначення довгострокових перспектив розвитку компанії.

Ця BIM-модель дозволяє інтегрувати управлінські, фінансові та технічні аспекти проєктів у єдину систему, що підвищує точність прогнозування, мінімізує ризики та сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень.

Таблиця 1. Ключові методологічні засади формування бізнес-портфеля девелоперської компанії

Методологічна основа	Сутність підходу	Ключові характеристики	Очікувані результати застосування
Портфельний підхід	Управління господарськими одиницями як інвестиційним портфелем	Диверсифікація активів, баланс між ризиком та прибутковістю	Оптимізація інвестиційних рішень, мінімізація фінансових ризиків
Концепція життєвого циклу проекту	Визначення стадій розвитку бізнес-одиниць у портфелі	Аналіз етапів: зародження, зростання, зрілість, занепад	Ефективне планування ресурсів, прогнозування стратегій виходу
Модель BCG (матриця зростання-частки ринку)	Оцінка бізнес-одиниць за рівнем ринкової частки та темпами зростання	Категоризація: «зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки»	Визначення стратегічних пріоритетів, перерозподіл ресурсів
SWOT-аналіз	Виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз	Внутрішній та зовнішній аналіз, оцінка конкурентного середовища	Стратегічне позиціонування, адаптація до ринкових змін
Метод PESTEL	Аналіз макроекономічного середовища	Вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів	Прогнозування змін у зовнішньому середовищі, мінімізація ризиків
Activity-Based Costing (ABC)	Розподіл витрат за ключовими бізнес-процесами	Визначення центрів витрат, деталізація розрахунку собівартості	Оптимізація операційних витрат, підвищення прибутковості
Value-Based Management (VBM)	Управління підприємством на основі створення доданої вартості	Орієнтація на збільшення акціонерної вартості	Підвищення ефективності стратегічних рішень, максимізація фінансових результатів
Фінансове моделювання (DCF, NPV, IRR)	Оцінка вартості бізнес-проектів на основі грошових потоків	Аналіз дисконтованих грошових потоків, внутрішньої норми рентабельності	Визначення фінансової життєздатності проектів, вибір оптимальних інвестицій
Метод бенчмаркінгу	Порівняльний аналіз з лідерами галузі	Вивчення успішних практик, адаптація передових методів	Підвищення конкурентоспроможності, запровадження ефективних бізнес-моделей
Гнучке управління (Agile, Scrum, Lean)	Динамічне реагування на ринкові зміни	Гнучкість стратегічного планування, швидка адаптація процесів	Підвищення швидкості реалізації змін, мінімізація ризиків затримок
Сценарний підхід	Прогнозування альтернативних варіантів розвитку	Розробка декількох сценаріїв, оцінка ймовірностей їх реалізації	Зниження невизначеності, підготовка до можливих кризових ситуацій

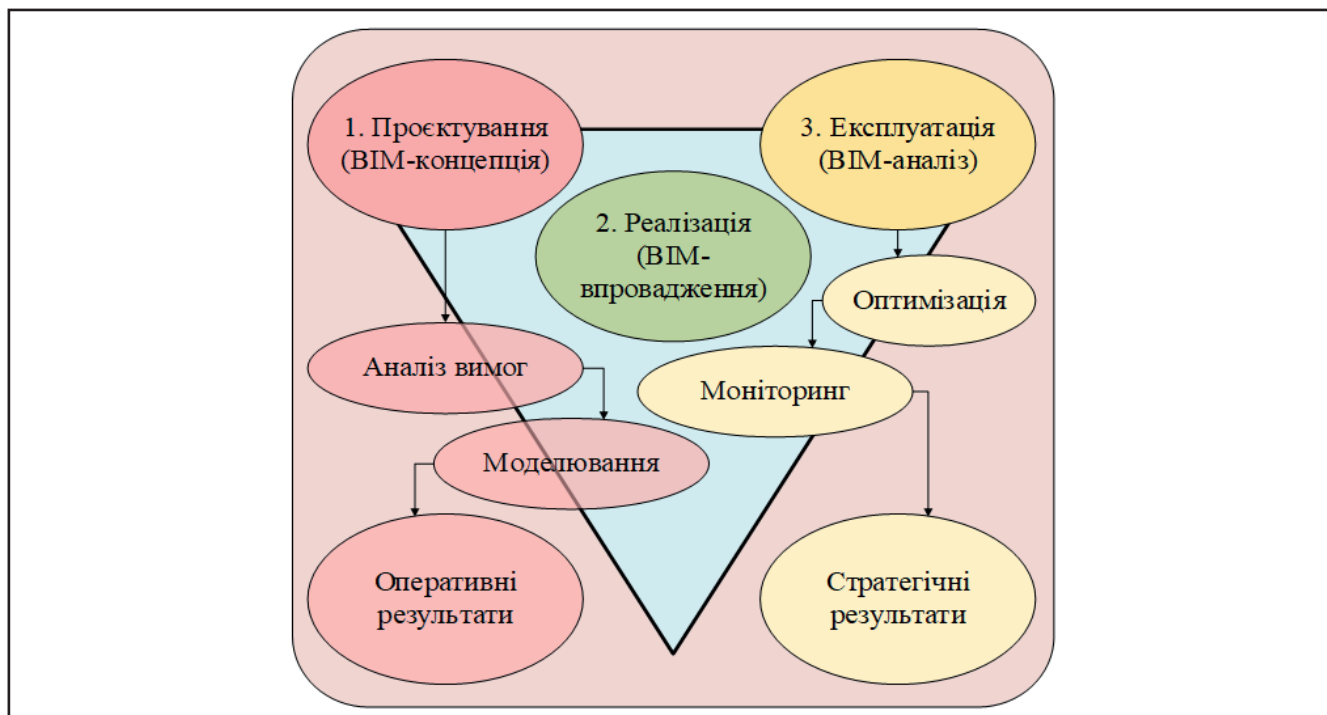
Джерело: розроблено автором на основі [2]

Сформульована наукова гіпотеза стала основою для розробки попередньої загально-методичної концепції дослідження, яка представлена у змістовно-процесній схемі. Ця схема відображає ключові аспекти розвитку девелоперських проектів та їх інтеграцію у стратегічний господарський портфель девелоперської компанії (ГПДК). У межах цього підходу девелоперський проект розглядається як тимчасове підприємство, яке виступає структурно-операційною одиницею портфеля, що забезпечує його гнучкість і адаптивність у змінних ринкових умовах [12].

Дослідження також передбачає аналіз трансформаційних процесів, які супроводжують перехід

від традиційних підходів до підготовки будівельних проектів до сучасного цифрового адміністрування будівництва. Ця еволюція обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління, зниження ризиків та забезпечення прозорості всіх етапів реалізації проекту. Важливу роль у цьому відіграють цифрові технології та автоматизовані системи, що дозволяють оптимізувати процеси планування, моніторингу та контролю [5].

Сучасний девелоперський проект є не лише окремою інвестиційною ініціативою, а й структурним елементом загального господарського портфеля компанії. Його управління вимагає комплексного підходу, що враховує як опера-



Рисунки 1. Тристадійна структура BIM-моделі

Джерело: розроблено автором на основі [4]

ційні процеси, так і стратегічні аспекти розвитку. Інтеграція девелоперського проекту у систему управління портфелем компанії дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, підвищити гнучкість управлінських рішень та забезпечити ефективну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

На рисунку 2 представлено взаємозв'язок між окремими девелоперськими проектами та за-

гальною бізнес-стратегією компанії. Схематично відображено, як кожен проект функціонує в рамках портфельного управління, взаємодіє з іншими елементами організаційної структури та впливає на формування загальної конкурентної позиції компанії. Цей підхід забезпечує не лише ефективне управління девелоперськими проектами, але й дозволяє стратегічно оцінювати ризики, фінансо-



Рисунки 2. Візуалізація концепції девелоперського проекту як структурної та операційної складової господарського портфеля компанії

Джерело: розроблено автором на основі [6]

ві потоки та перспективи розвитку компанії в умовах динамічного ринку нерухомості [6].

На основі цих положень було визначено методичні компоненти дослідження, які є найбільш доцільними та раціональними для аналізу стратегічних інновацій у девелоперському бізнесі. Ці компоненти представлені в таблиці 2, де деталізовано підходи до оцінки вартості, моделювання ризиків та управління ресурсами. Використання таких методичних підходів дозволяє отримати комплексне уявлення про динаміку змін у будівельному секторі, розробити ефективні механізми управління проектами та забезпечити їхню інтеграцію у стратегічний розвиток девелоперських компаній [8].

Ця таблиця узагальнює адаптацію загальнометодичних підходів для реалізації дослідницьких завдань з формування господарського портфеля девелоперської компанії, демонструючи вза-

ємозв'язок між методологією, інструментами та очікуваними результатами. Інтеграція різних підходів дозволяє оптимізувати управлінські рішення, підвищити ефективність стратегічного планування та забезпечити сталий розвиток компанії в умовах високої динамічності ринку [10].

Формування господарського портфеля девелоперської компанії потребує урахування інтересів усіх залучених сторін, які впливають на ухвалення стратегічних рішень. У сучасних умовах управління девелоперськими проектами має базуватися на концепції зацікавлених сторін (stakeholder approach), яка враховує взаємодію між ключовими учасниками будівельного процесу, інвесторами, регуляторними органами та кінцевими споживачами. На рисунку 3 представлено взаємозв'язок між основними учасниками, їхніми інтересами та рівнем впливу на реалізацію

Таблиця 2. Адаптація загальнометодичних підходів для реалізації дослідницьких завдань з формування господарського портфеля девелоперської компанії

Методологічний підхід	Сутність застосування	Основні інструменти	Очікувані результати
Портфельний аналіз	Оптимізація складу господарських одиниць у межах ГПДК	Матриця BCG, GE/McKinsey, стратегічна карта бізнес-одиниць	Визначення стратегічних пріоритетів, оптимізація портфеля
Системний підхід	Комплексне оцінювання взаємозв'язків між проектами	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, моделі сценарного планування	Узгодженість бізнес-стратегії з ринковими умовами
Фінансове моделювання	Прогнозування прибутковості та фінансової стійкості	Метод DCF, NPV, IRR, аналіз чутливості	Оптимізація капіталовкладень, мінімізація фінансових ризиків
Activity-Based Costing (ABC)	Визначення реальної собівартості девелоперських проектів	Аналіз витрат за видами діяльності, калькуляція собівартості	Підвищення ефективності управління витратами
Value-Based Management (VBM)	Орієнтація на створення вартості для інвесторів та стейкхолдерів	EVA (економічна додана вартість), ROIC (рентабельність інвестованого капіталу)	Підвищення інвестиційної привабливості компанії
Гнучке управління (Agile, Lean, Scrum)	Динамічне реагування на ринкові зміни	Канбан, ітераційний підхід, методологія OKR	Скорочення часу на прийняття рішень, адаптація до змін
Бенчмаркінг	Порівняння з лідерами ринку та адаптація передових практик	Аналіз конкурентного середовища, KPI-аналіз, бенчмаркінгова модель	Підвищення ефективності управління проектами
Сценарне моделювання	Оцінка можливих варіантів розвитку ГПДК	Метод Монте-Карло, динамічне прогнозування	Мінімізація ризиків, підготовка до кризових сценаріїв
Проектний підхід	Управління портфелем через реалізацію окремих проектів	Метод критичного шляху (CPM), управління ресурсами (PERT)	Підвищення ефективності виконання девелоперських проектів
Багатофакторний аналіз ризиків	Визначення потенційних загроз для успішності ГПДК	FMEA (аналіз видів і наслідків відмов), аналіз ризиків	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на основі [8]

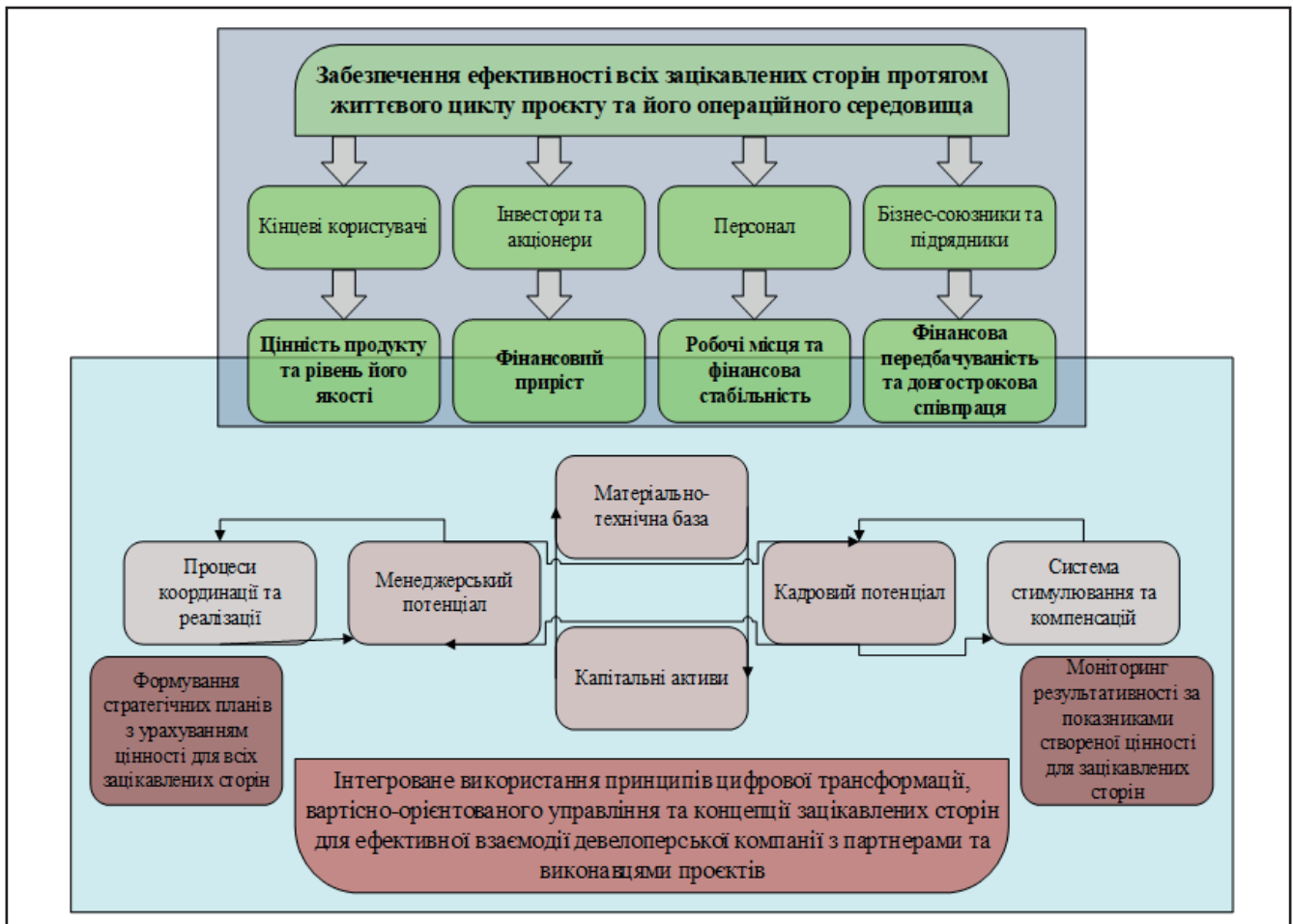


Рисунок 3. Використання концепції зацікавлених сторін як одного з методологічних елементів дослідження

Джерело: розроблено автором на основі [10]

девелоперського проекту. Графічна модель ілюструє, як інтеграція концепції зацікавлених сторін у методологію дослідження дозволяє збалансувати стратегічні рішення, мінімізувати конфлікти інтересів та підвищити ефективність управління портфелем проектів.

Запропонований підхід до формування загально-методичних компонентів дослідження, що базується на концепціях цифровізації, вартісно-орієнтованого менеджменту та теорії зацікавлених сторін, дає можливість комплексно оцінювати економічні перспективи управління господарським портфелем девелоперської компанії. Такий підхід дозволяє визначити потенційні вигоди від інтеграції нових проектів до складу портфеля, сформувати збалансований набір стратегічних ініціатив та оцінити довгостроковий вплив ролі компанії як координатора всіх процесів проектного циклу.

Використання зазначених методологічних підходів дає можливість не лише структурувати госпо-

дарський портфель, але й прогнозувати економічні ефекти від управління ресурсами та залучення стейкхолдерів. Крім того, цифрові інструменти забезпечують прозоре адміністрування всіх етапів проектного циклу, дозволяючи будівельним компаніям мінімізувати ризики, підвищити ефективність реалізації інвестиційних ініціатив та забезпечити довгострокову стабільність розвитку [9].

Формування господарського портфеля девелоперської компанії вимагає системного підходу, що поєднує стратегічне управління, аналіз економічної ефективності та адаптацію до змін у будівельному секторі. Використання цифрових інструментів, вартісно-орієнтованого менеджменту та методів управління зацікавленими сторонами дозволяє не лише оптимізувати ресурсне планування, а й забезпечити прозорість управлінських процесів [11]. У таблиці 3 наведено основні методологічні компоненти, що визначають ключові переваги застосування сучасних

Таблиця 3. Методологічні підходи до управління господарським портфелем девелоперської компанії

Методологічний підхід	Основні переваги застосування	Очікувані результати
Цифровізація процесів управління	Автоматизація процесів планування та контролю	Мінімізація ризиків, підвищення ефективності реалізації проєктів
Вартісно-орієнтований менеджмент (VBM)	Оптимізація фінансових потоків та управління інвестиціями	Зростання капіталізації компанії, збільшення прибутковості
Теорія зацікавлених сторін	Врахування інтересів усіх учасників проєкту	Баланс інтересів, зниження конфліктів, підвищення довіри стейкхолдерів
Аналіз ризиків та прогнозування наслідків	Оцінка можливих фінансових та організаційних ризиків	Зменшення невизначеності, стратегічне планування змін
Формування оптимального портфеля проєктів	Визначення перспективних ініціатив та оптимізація ресурсів	Підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку

Джерело: розроблено автором на основі [11]

стратегічних підходів у девелоперському бізнесі, а також очікувані результати їх використання.

Застосування цих методологічних підходів дозволяє девелоперським компаніям сформувати оптимальний набір проєктів, що відповідають як внутрішнім стратегічним пріоритетам, так і зовнішнім ринковим викликам. Врахування інтересів зацікавлених сторін забезпечує прозорість прийняття рішень, мінімізує ризики та сприяє підвищенню довіри інвесторів і партнерів [13].

Окрему роль відіграє цифровізація процесів управління, яка дозволяє використовувати сучасні технології для аналізу даних, автоматизації операційних процесів та вдосконалення механізмів контролю за реалізацією проєктів. Це сприяє оптимізації витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів та зменшенню впливу невизначеності на результати девелоперської діяльності.

Таким чином, інтеграція вартісно-орієнтованого підходу, цифрових технологій та стратегічного управління портфелем девелоперських проєктів дозволяє досягти довгострокової конкурентоспроможності компанії, підвищити прибутковість та створити стійку основу для майбутнього розвитку.

Проведене дослідження підтвердило, що методологічні основи формування портфеля будівельних проєктів девелоперського підприємства мають вирішальне значення для ефективного управління інвестиційною діяльністю, стратегічного планування та забезпечення сталого розвитку компанії. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції ефективне управління портфелем проєктів дозволяє будівельним девелоперам оптимізувати свої ресурси, підвищити прибутковість і мінімізувати ризики.

Методологічний підхід до формування портфеля будівельних проєктів базується на економіко-управлінських аспектах, серед яких ключову роль відіграють аналіз ринкової кон'юнктури, оцінка інвестиційної привабливості, управління фінансовими потоками та оптимізація бізнес-процесів. Важливою складовою є стратегічне планування, що включає визначення пріоритетних напрямків розвитку, оцінку ризиків та прогнозування економічної ефективності кожного проєкту.

Дослідження показало, що важливим елементом управління портфелем є системний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу, цифрові технології та сучасні моделі управління. Використання таких інструментів, як BIM (Building Information Modeling), великі дані (Big Data), прогнозна аналітика та автоматизовані системи управління ресурсами, дозволяє будівельним підприємствам значно підвищити ефективність реалізації проєктів.

Економічний аспект формування портфеля будівельних проєктів передбачає оптимізацію фінансових потоків, оцінку витрат, управління грошовими потоками та пошук альтернативних джерел фінансування. Впровадження моделей управління на основі вартості (Value-Based Management) дає змогу максимізувати прибутковість та підвищити рентабельність кожного проєкту в портфелі.

Значну роль відіграє управлінська складова, яка включає ефективну комунікацію між учасниками проєкту, гнучкі моделі управління (Agile, Lean Construction), інтеграцію ризик-менеджменту та адаптацію до змін ринкового середовища. Формування інноваційних підходів до управління проєктами дозволяє девелоперським компаніям

ям швидше адаптуватися до змін законодавства, екологічних стандартів та економічних факторів.

Окрему увагу слід приділити ризик-менеджменту у процесі формування портфеля будівельних проєктів. Використання аналітичних інструментів для прогнозування ризиків, сценарного моделювання та стратегії диверсифікації дозволяє мінімізувати фінансові втрати та забезпечити стабільність реалізації проєктів навіть у складних економічних умовах.

Висновок

Методологічні основи та економіко-управлінські аспекти формування портфеля будівельних проєктів девелоперського підприємства відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного управління інвестиційною діяльністю. Раціональне формування портфеля проєктів є стратегічним інструментом підвищення прибутковості та фінансової стабільності компанії в умовах динамічного ринку, високої конкуренції та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Системний підхід до управління портфелем проєктів передбачає аналіз економічних показників, прогнозування ризиків, оптимізацію використання ресурсів та впровадження сучасних технологій. Цифрові інструменти, такі як BIM, Big Data, прогнозна аналітика та автоматизовані системи управління, значно підвищують ефективність ухвалення рішень, зменшують ризики та сприяють оптимізації витрат.

Економічний аспект формування портфеля будівельних проєктів охоплює оцінку фінансових потоків, інвестиційної привабливості, рентабельності та ризиків. Інноваційні фінансові механізми, зокрема державно-приватне партнерство, венчурне фінансування та залучення інституційних інвесторів, сприяють диверсифікації джерел фінансування та забезпеченню довгострокової ліквідності компанії.

З управлінської точки зору важливими факторами є оптимізація процесів, ефективне планування, використання адаптивних моделей управління та розподіл ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства. Гнучкість у прийнятті управлінських рішень, застосування Agile-підходів, Lean Construction, ризик-менеджменту та мультипроєктного управління дозволяє підвищити продуктивність і оперативно реагувати на ринкові зміни.

Ключовою умовою ефективного управління портфелем будівельних проєктів є баланс між фінансовими ризиками, інвестиційною доцільністю, технічними можливостями та ринковою кон'юктурою. Використання комплексних методик оцінки ефективності проєктів забезпечує стабільний розвиток компанії, підвищення її конкурентоспроможності та мінімізацію ризиків незавершеного будівництва.

Раціональне формування портфеля будівельних проєктів базується на інтеграції економічних, управлінських та технологічних інструментів. Завпровадження цифрових технологій, адаптивних фінансових моделей та стратегічного управління сприяє підвищенню ефективності девелоперських компаній у довгостроковій перспективі.

Перспективними напрямками подальшого розвитку є розробка методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління портфелем проєктів, впровадження штучного інтелекту для прогнозування ризиків та створення динамічних моделей управління активами у будівельному секторі. Це дозволить девелоперським підприємствам ефективно адаптуватися до ринкових змін, зменшити фінансові ризики та забезпечити довгострокову стабільність у сфері будівництва та нерухомості.

Список використаних джерел:

1. Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. *Portfolio Management for New Products*. New York: Basic Books, 2001.
2. Levine, H. A. *Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits*. New York: AMACOM, 2005.
3. Miles, M. E., Netherton, L. M., & Schmitz, A. *Real Estate Development: Principles and Process*. 5th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015.
4. Project Management Institute. *The Standard for Portfolio Management*. 4th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.
5. Білоусов О. М. Економіко-управлінські аспекти формування інвестиційного портфеля девелопера в будівельній галузі. // Бізнес-навігатор. – 2019. – №6.1(56). – С. 239–246.
6. Зайчук С. В. Визначальні компоненти методологічної платформи формування господарського портфеля підприємства в оновленому форматі сучасного девелопменту. // Будівельне виробництво. – 2023. – №76. – С. 85–90.

7. І.Л. Федун, Ю.А. Чуприна Інструментарій державного регулювання будівництвом // Будівельне виробництво №66 2019 с. 87–91

8. Малихіна О. М. Трансформація підходів та засобів діагностики ризиків інвестиційних проектів та державних цільових програм. // Innovative Solutions in Modern Science. – 2019. – №2(29). – С. 5–14. [https://doi.org/10.26886/2414-634X.2\(29\)2019.1](https://doi.org/10.26886/2414-634X.2(29)2019.1)

9. Петраш О. П. Формування інвестиційного портфелю будівельної девелоперської компанії: теоретико-методологічні та прикладні аспекти. – Дис. канд. екон. наук. – Київ, 2015.

10. Рижаків Д. А., Рижаків Г. М., Шпакова Г. В. Інструментарій формування господарського портфелю підприємства-девелопера. // Бізнес-навігатор. – 2019. – №6.1(56). – С. 257–263.

11. Рижаків Г. М., Рижаків Д. А., Шпакова Г. В. Оцінка продуктивності операційної системи девелопера в мікросередовищі стейкхолдерів житлового будівництва. // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2019. – Вип. 42. – С. 120–131. http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2019_42_16

12. Фесун А. С. Динамічно-цільовий підхід до формування інвестиційного портфелю девелоперського проекту: ризикологічні аспекти оцінки та діагностики. // Сталый розвиток економіки. – 2015. – №1(26). – С. 96–101.

13. Чуприна Ю.А. Бінд В.Є. Кучеренко О.І. Вартісно-інжинірингові компоненти попередження економічних деструкцій в діяльності учасників проектів будівельного девелопменту / Ю.А. Чуприна, В.Є. Бінд, О.І. Кучеренко, Х.М. Чуприна, М.В. Горбач, С.В. Петруха // Управління розвитком складних систем: зб.наук. пр.–К.: КНУБА, 2021. – №45. – с. 119–130.

References:

1. Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. Portfolio Management for New Products. New York: Basic Books, 2001.

2. Levine, H. A. Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits. New York: AMACOM, 2005.

3. Miles, M. E., Netherton, L. M., & Schmitz, A. Real Estate Development: Principles and Process. 5th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015.

4. Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management. 4th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

5. Bielousov, O. M. Economic and managerial aspects of forming the investment portfolio of a developer in the

construction industry. // Business Navigator. – 2019. – No. 6.1(56). – pp. 239–246.

6. Zaichuk, S. V. Determinant components of the methodological platform for forming the enterprise's business portfolio in the updated format of modern development. // Construction Production. – 2023. – No. 76. – pp. 85–90.

7. Fedun, I. L., & Chupryna, Yu. A. State regulation tools in construction. // Construction Production. – 2019. – No. 66. – pp. 87–91.

8. Malykhina, O. M. Transformation of approaches and methods for diagnosing risks of investment projects and state-targeted programs. // Innovative Solutions in Modern Science. – 2019. – No. 2(29). – pp. 5–14. [https://doi.org/10.26886/2414-634X.2\(29\)2019.1](https://doi.org/10.26886/2414-634X.2(29)2019.1)

9. Petrash, O. P. Formation of the investment portfolio of a construction development company: theoretical-methodological and applied aspects. – Ph.D. dissertation in economics. – Kyiv, 2015.

10. Ryzhakov, D. A., Ryzhakova, G. M., & Shpakova, G. V. Tools for forming the business portfolio of a developer enterprise. // Business Navigator. – 2019. – No. 6.1(56). – pp. 257–263.

11. Ryzhakova, G. M., Ryzhakov, D. A., & Shpakova, G. V. Assessment of the performance of a developer's operational system in the microenvironment of residential construction stakeholders. // Ways to Improve Construction Efficiency in the Context of Market Relations Formation. – 2019. – Issue 42. – pp. 120–131. http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2019_42_16

12. Fesun, A. S. A dynamically targeted approach to forming an investment portfolio for a development project: risk assessment and diagnostics aspects. // Sustainable Economic Development. – 2015. – No. 1(26). – pp. 96–101.

13. Chupryna, Yu. A., Bind, V. Ye., Kucherenko, O. I., Chupryna, Kh. M., Horbach, M. V., & Petruha, S. V. Cost-engineering components for preventing economic disruptions in the activities of construction development project participants. // Management of Complex Systems Development: Collection of Scientific Papers. – Kyiv: KNUCA, 2021. – No. 45. – pp. 119–130.

Дані про авторів

Гергі Денис Семенович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0006-7496-5026>

e-mail: gergy.ds@knuba.edu.ua

Різун Дмитро Юрійович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0008-0489-911X>

e-mail: Dmitriy.rizun@gmail.com

Вовкович Юрій Володимирович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0004-4446-0102>

e-mail: Vovkovich79@gmail.com

Овсяник Михайло Сергійович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

<https://orcid.org/0009-0007-9356-6626>

e-mail: ovsianik1991@gmail.com

Data about the authors

Denys Gergi,

Postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: gergy.ds@knuba.edu.ua

Dmytro Rizun,

Postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: Dmitriy.rizun@gmail.com

Yurii Vovkovych,

Ph.D. Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: Vovkovich79@gmail.com

Mykhaylo Ovsyanik,

Postgraduate student, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: ovsianik1991@gmail.com

УДК 657.3:332.1:69.03

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16408704>

ШЕВЧУК А. Л.

Управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі для оптимізації їх діяльності

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі щодо оптимізації їх діяльності.

Метою дослідження є визначення основних елементів управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі задля оптимізації їх діяльності.

Методи дослідження. В роботі було використано такі методи дослідження: метод аналізу та синтезу; метод порівняння; SWOT-аналіз; метод економічного аналізу; метод експертних оцінок; графічний метод та ін.

Результати роботи. Встановлено, що підприємства будівельної галузі стикаються з численними викликами, які впливають на ефективність їх діяльності та конкурентоспроможність. Серед основних проблем виокремлено високу капіталомісткість будівельних проєктів, тривалі терміни окупності інвестицій, нестабільність ринку нерухомості та залежність від макроекономічних чинників. Визначено, що оптимізація діяльності будівельних підприємств не може існувати окремо від ефективного управління їх фінансовим потенціалом. В роботі визначено фінансовий потенціал підприємства як комплексне поняття, яке включає всі ресурси, що можуть бути залучені для досягнення стратегічних та оперативних цілей. Серед ключових проблем управління фінансовим потенціалом будівельних підприємств було визначено: неефективне використання наявних фінансових ресурсів, незбалансованість структури джерел фінансування, висока залежність від зовнішніх запозичень, низький рівень фінансової стійкості, а також недосконалість системи управління ризиками. З метою подолання цих проблем було рекомендовано використовувати інструменти та методи, які дозволять підприємствам ефективніше залучати, розподіляти та використовувати фінансові ресурси, забезпечуючи при цьому стійкість та гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов. Особливу увагу слід приділити підвищенню якості фінансового планування, впровадженню сучасних методик управління фінансами, а також розробці заходів з мінімізації фінансових ризиків, що проводять діяльність будівельних підприємств.

Галузь застосування результатів. Фінанси підприємства, економіка, будівельна галузь, управління фінансовими ризиками, управління фінансовим потенціалом.

Висновки. Встановлено, що управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі є одним із ключових аспектів забезпечення їх стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності. Визначено, що ефективне управління фінансовими ресурсами сприятиме оптимізації витрат, забезпеченню стійкого функціонування підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, а також підвищенню їх конкурентоспроможності. Запропоновано основні елементи управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі з метою оптимізації їх діяльності: фінансове планування; управління оборотним капіталом; інвестиційний менеджмент; фінансовий контроль і аналіз; оптимізація податкових платежів; фінансовий аудит. Дані елементи в своєму синергічному поєднанні дозволяють підприємствам будівельної галузі досягати стійкого фінансового розвитку, збільшувати ефективність використання ресурсів і підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Ключові слова: фінансовий потенціал, будівельна галузь, підприємства, управління, оптимізація діяльності, фінансове планування, оборотний капітал, інвестиційний менеджмент, фінансовий контроль і аналіз, оптимізація податкових платежів, фінансовий аудит.

UDC 657.3:332.1:69.03

ANDRII SHEVCHUK

Management of the financial potential of building industry enterprises to optimise their operations

The subject of the research is the theoretical and practical aspects of managing the financial potential of construction industry enterprises to optimise their activities.

The aim of the research is to determine the main elements of managing the financial potential of construction industry enterprises to optimise their activities.

Research methods. The following research methods were used in the study: method of analysis and synthesis; method of comparison; SWOT-analysis; method of economic analysis; method of expert assessments; graphical method, etc.

Results of the investigation. It is established that enterprises in the construction industry face numerous challenges that affect the efficiency of their activities and competitiveness. Among the main problems are the high capital intensity of construction projects, long payback periods, instability of the real estate market, and dependence on macroeconomic factors. It is determined that optimisation of the activities of construction companies cannot exist separately from the effective management of their financial potential. The paper defines the financial potential of an enterprise as a complex concept that includes all resources that can be used to achieve strategic and operational goals. Among the key problems of managing the financial potential of construction enterprises are the following: inefficient use of available financial resources, imbalanced structure of funding sources, high dependence on external borrowings, low level of financial stability, and imperfect risk management system. In order to overcome these problems, it was recommended to use tools and methods that would allow enterprises to attract, distribute and use financial resources more efficiently, while ensuring resilience and flexibility in responding to changes in market conditions. Particular attention should be paid to improving the quality of financial planning, implementing modern financial management techniques, and developing measures to minimise financial risks associated with the activities of construction companies.

Scope of the results. Enterprise finance, economics, construction industry, financial risk management, financial potential management.

Conclusions. It has been established that the management of the financial potential of construction enterprises is one of the key aspects of ensuring their stable development and improving their performance. It has been determined that effective management of financial resources will help to optimise costs, ensure the sustainable functioning of enterprises in an unstable economic environment, as well as increase their competitiveness. The main elements of management of the financial potential of enterprises in the construction industry in order to optimise their activities are proposed: financial planning; working capital management; investment management; financial control and analysis; optimisation of tax payments; financial audit. These elements in their synergistic combination allow

construction companies to achieve sustainable financial development, increase the efficiency of resource use and increase competitiveness in the market.

Keywords: *financial potential, construction industry, enterprises, management, optimisation of activities, financial planning, working capital, investment management, financial control and analysis, optimisation of tax payments, financial audit.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання підприємства будівельної галузі стикаються з численними викликами, які впливають на ефективність їх діяльності та конкурентоспроможність. Серед основних проблем слід виділити високу капіталомісткість будівельних проєктів, тривалі терміни окупності інвестицій, нестабільність ринку нерухомості та залежність від макроекономічних чинників. Окрім того, підприємства галузі мають справу з постійними змінами законодавчого регулювання, зокрема в податковій, фінансовій та будівельній сферах. У таких умовах оптимізація діяльності будівельних підприємств набуває ключового значення для їхнього виживання та подальшого розвитку. Одним із важливих аспектів забезпечення ефективного функціонування підприємств будівельної галузі є управління їх фінансовим потенціалом.

Фінансовий потенціал підприємства є комплексним поняттям, яке охоплює всі ресурси, що можуть бути залучені для досягнення стратегічних та оперативних цілей. Проте на практиці часто спостерігається недостатній рівень уваги до стратегічного управління фінансовими ресурсами, що зумовлено як недостатньою кваліфікацією фінансового менеджменту, так і відсутністю системного підходу до управління фінансовими потоками. Серед ключових проблем управління фінансовим потенціалом будівельних підприємств можна виділити такі: неефективне використання наявних фінансових ресурсів, незбалансованість структури джерел фінансування, висока залежність від зовнішніх запозичень, низький рівень фінансової стійкості, а також недосконалість системи управління ризиками. Усе це ускладнює процес оптимізації діяльності підприємств та знижує їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. З огляду на зазначені проблеми, актуальність дослідження управління фінансовим потенціалом будівельних підприємств з метою оптимізації їх діяльності є беззаперечною, що передбачає розробку інструментів та методів, які дозволять підприємствам ефективніше залучати, розподіляти та використовувати фінансові ресурси, забезпе-

чуючи при цьому стійкість та гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов. Особливу увагу слід приділити підвищенню якості фінансового планування, впровадженню сучасних методик управління фінансами, а також розробці заходів з мінімізації фінансових ризиків, що супроводжують діяльність будівельних підприємств. Таким чином, дослідження управління фінансовим потенціалом є важливим кроком до формування стійких і конкурентоспроможних суб'єктів будівельного ринку.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Аналіз останніх досліджень та публікацій з проблеми управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі свідчить про те, що дана тема є однією з найбільш актуальних в сучасних умовах економічного середовища. Наукові роботи у цій сфері зосереджені на таких ключових аспектах, як визначення фінансового потенціалу, розробка інструментів його оцінки, впровадження ефективних механізмів управління, а також дослідження специфіки управління в умовах ризиків, властивих будівельній галузі. Вітчизняні та зарубіжні науковці, такі як Савчук В.С. [18], Бланк І.О. [3] та Балабанов І.Т. [2], ґрунтовно досліджували теоретико-методологічні основи управління фінансовим потенціалом. Їхні праці висвітлюють основні концепції, методи та моделі управління фінансовими ресурсами, орієнтовані на досягнення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, в роботах Савчука В.С. [18] наголошується на важливості адаптивного підходу до управління фінансовими ресурсами, що враховує зміни зовнішнього середовища та циклічність будівельної галузі.

Особливу увагу приділено оцінці фінансового потенціалу як індикатора фінансового стану підприємства. Так, у дослідженнях Бланка І.О. [3] пропонуються інтегральні підходи до оцінки, які включають аналіз показників ліквідності, платоспроможності, прибутковості та рентабельності. У свою чергу, Балабанов І.Т. [2] акцентує увагу на необхідності застосування комплексного підходу, що поєднує якісний і кількісний аналіз, враховуючи галузеву специфіку та фінансові ризики. До-

слідники Кириленко О.М. [7] та Пономаренко В.С. [13], розглядали управління фінансовим потенціалом у контексті стратегічного планування, де автори наголошували на важливості інтеграції фінансової стратегії підприємства з його загальною стратегією розвитку, що дозволяє максимально ефективно використовувати наявні фінансові ресурси. Особливу увагу в цих дослідженнях приділено формуванню інвестиційної політики підприємств будівельної галузі, оскільки цей сегмент характеризується високою капіталомісткістю.

Окремо слід зазначити праці, присвячені оптимізації управлінських процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємств. У роботах Єфімова О.В. [6] та Сафронова К.А. [19], висвітлено роль цифровізації у процесах управління фінансами. Автори наголошують, що впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як системи автоматизації обліку та планування, дозволяє значно знизити витрати, оптимізувати фінансові потоки та підвищити прозорість управління фінансовим потенціалом. Актуальним напрямом досліджень є управління фінансовими ризиками в будівельній галузі, що досліджені у працях Григоренка П.П. [4] та Литвиненка С.А. [12]. Автори зосередилися на методах ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, пов'язаних із нестабільністю ринку, зростанням вартості будівельних матеріалів та змінами у фінансово-економічному законодавстві.

Таким чином, аналіз наукових праць демонструє, що управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі є багатогранною проблемою, яка потребує інтегрованого підходу, врахування галузевих особливостей та зовнішніх факторів. Подальший розвиток цієї тематики полягає у вдосконаленні методів оцінки фінансового потенціалу, впровадженні інноваційних інструментів управління та розробці адаптивних стратегій, що дозволять підприємствам ефективно функціонувати навіть в умовах нестабільного середовища.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах економічного розвитку України будівельна галузь відіграє ключову роль у забезпеченні сталого зростання та економічної стабільності. Будівельний сектор виступає драйвером економіки, створюючи нові робочі місця, розвиваючи інфраструктуру та сприяючи залученню інвестицій. Проте діяльність підприємств будівельної галузі

супроводжується численними викликами, такими як нестабільність ринку, високий рівень конкуренції, дефіцит фінансових ресурсів, зміни в законодавчій базі та вплив глобальних економічних чинників. У цих умовах актуальним завданням є підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом будівельних підприємств, що дозволяє оптимізувати їхню діяльність, забезпечити фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

Фінансовий потенціал є комплексною характеристикою, що включає фінансові ресурси та можливості, здатність підприємства до їхньої мобілізації, управління ними та їхнє раціональне використання [1–6]. Ефективне управління фінансовим потенціалом передбачає аналіз, планування, організацію та контроль фінансових ресурсів, що дозволяє знизити ризики, підвищити рентабельність і забезпечити стабільне функціонування підприємств навіть у складних ринкових умовах. Особливо це важливо для будівельної галузі, де проекти зазвичай характеризуються значними інвестиціями, тривалими термінами реалізації та високим рівнем ризику. У контексті сучасних економічних викликів важливо не лише раціонально розподіляти ресурси, але й адаптувати фінансову стратегію підприємства до змін ринкових умов, що дозволить підвищити фінансову результативність підприємств, забезпечити їхню стабільність і сприяти подальшому розвитку будівельної галузі в цілому.

Управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі включає комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання фінансових ресурсів з метою оптимізації їх діяльності (див. рисунок) [7–13].

Дані елементи в своєму синергічному поєднанні дозволяють підприємствам будівельної галузі досягати стійкого фінансового розвитку, збільшувати ефективність використання ресурсів і підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Розглянемо їх окремо.

1. **Фінансове планування.** Фінансове планування відіграє ключову роль у управлінні фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі, оскільки воно забезпечує основу для оптимізації їх діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів [13–16]. У контексті управління фінансовим потенціалом, фінансове планування передбачає розробку стратегій і тактик для досягнення фінансової стійкості підприємства,



Основні елементи управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі з метою оптимізації їх діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [7–13].

збільшення прибутковості та мінімізації ризиків, пов'язаних із нестачею фінансових ресурсів або нераціональним їх розподілом. Основною метою є гармонійне поєднання фінансових, матеріальних, трудових і організаційних ресурсів, що дозволяє забезпечити сталість діяльності та конкурентоспроможність будівельного підприємства.

Для ефективного управління фінансовим потенціалом підприємства будівельної галузі важливо впроваджувати комплексний підхід до фінансового планування, що охоплює наступні етапи: аналіз поточного фінансового стану підприємства, оцінка фінансових ризиків, прогнозування майбутніх фінансових потреб і результатів, розробка бюджету та контроль за його виконанням. Крім того, враховуючи специфіку будівельної галузі, особливу увагу слід приділяти плануванню ресурсів для довгострокових проектів, управлінню сезонними коливаннями попиту, а також врахуванню змін вартості будівельних матеріалів та інших витрат. Оптимізація діяльності будівельного підприємства через фінансове планування також передбачає визначення ключових показників ефективності, таких як рентабельність активів, рівень ліквідності, показники оборотності капіталу та інші фінансові коефіцієнти. Також важливо враховувати макроекономічні

чинники, які впливають на діяльність будівельної галузі, включаючи стан ринку нерухомості, зміну податкового законодавства, доступність кредитних ресурсів та інвестиційний клімат.

2. Управління оборотним капіталом. Оборотний капітал являє собою частину капіталу підприємства, яка інвестована в поточні активи, такі як запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та інші короткострокові активи [17–24]. Ефективне управління оборотним капіталом дозволяє забезпечити безперервність операційної діяльності, підтримувати фінансову стійкість та досягати стратегічних цілей. Оптимізація оборотного капіталу сприяє підвищенню ліквідності, зменшенню фінансових ризиків та забезпеченню доступу до необхідних ресурсів у будь-який момент часу. Одним із ключових завдань є підтримання оптимального співвідношення між поточними активами та зобов'язаннями, що дозволяє уникнути дефіциту ліквідності або зайвого накопичення резервів, які не генерують прибуток.

Управління оборотним капіталом у будівельній галузі включає декілька важливих аспектів. По-перше, управління запасами, що передбачає мінімізацію витрат на їх утримання та забезпечення своєчасного постачання необхідних матеріалів для реалізації будівельних проектів.

По—друге, оптимізація дебіторської заборгованості, яка потребує впровадження ефективної політики управління кредитними умовами, оцінки платоспроможності замовників та скорочення термінів розрахунків. По—третє, управління грошовими потоками, що полягає у підтриманні необхідного рівня грошових коштів для виконання поточних зобов'язань, уникнення касових розривів та забезпечення інвестиційної діяльності.

У контексті управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі управління оборотним капіталом сприяє оптимізації фінансової структури та підвищенню рентабельності діяльності. Ефективне використання оборотних коштів дозволяє зменшити потребу в зовнішньому фінансуванні, мінімізувати вартість залученого капіталу та знизити фінансове навантаження на підприємство. Крім того, оптимізація оборотного капіталу створює умови для покращення конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та адаптацію до змін ринкового середовища [11–18].

3. Інвестиційний менеджмент. Інвестиційний менеджмент охоплює процеси планування, організації, обліку та контролю інвестиційної діяльності, спрямованої на максимізацію рентабельності та мінімізацію ризиків [4–9]. У будівельній галузі це включає розробку та реалізацію проектів, модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій і розширення бізнесу. Для ефективного управління фінансовим потенціалом через інвестиційний менеджмент важливим є такі особливості:

- аналіз фінансового стану підприємства – оцінка ліквідності, платоспроможності, прибутковості, а також визначення рівня фінансових ризиків, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, які впливають на можливість залучення інвестицій;
- формування інвестиційної стратегії – визначення пріоритетних напрямків інвестування залежно від стратегічних цілей підприємства;
- оптимізація структури капіталу – забезпечення ефективного співвідношення власних і залучених ресурсів, що дозволяє зменшити вартість капіталу та збільшити фінансову стійкість;
- оцінка інвестиційних проектів – використання сучасних методів оцінки, таких як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), термін окупності (PP) тощо, для вибору найбільш ефективних проектів;

- моніторинг та контроль інвестиційної діяльності – постійний аналіз реалізації проектів для виявлення відхилень і прийняття коригувальних заходів.

Таким чином, управління фінансовим потенціалом через інвестиційний менеджмент у будівельній галузі дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, знизити витрати, підвищити конкурентоспроможність і стійкість підприємства до зовнішніх викликів, що особливо важливо в умовах мінливої економічної ситуації, коли підприємства мають швидко адаптуватися до змін і знаходити нові джерела зростання.

4. Фінансовий контроль і аналіз – дозволяють виявляти резерви для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, знижувати витрати, забезпечувати стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності та досягати стратегічних цілей [11–16]. У процесі фінансового контролю та аналізу визначаються показники, які характеризують фінансовий стан підприємства, його платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість і рентабельність. Фінансовий контроль охоплює систему заходів, спрямованих на перевірку дотримання фінансової дисципліни, раціонального використання ресурсів і запобігання фінансовим ризикам. Зокрема, внутрішній контроль спрямований на забезпечення ефективності операцій, відповідності управлінських рішень встановленим стандартам і нормативам, а також на своєчасне виявлення фінансових відхилень. Фінансовий аналіз, у свою чергу, дозволяє глибше дослідити динаміку і структуру фінансових показників підприємства, виявити проблемні зони та розробити заходи для їх усунення. Серед основних методів фінансового аналізу виділяють вертикальний і горизонтальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, а також факторний аналіз, що допомагає оцінити вплив окремих факторів на фінансові результати підприємства. Важливим завданням аналізу є виявлення неефективно використаних ресурсів, аналіз собівартості будівельних проектів та оцінка рентабельності інвестицій у будівництво.

Управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі базується на інтеграції фінансового контролю і аналізу з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо розподілу фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу, підвищення рентабельності та забезпечення сталого розвитку, що дозволяє підприємствам адаптува-

тися до змін зовнішнього середовища, покращувати конкурентоспроможність і забезпечувати реалізацію довгострокових стратегічних цілей.

5. Оптимізація податкових платежів. Процес оптимізації податкових платежів в контексті управління фінансовим потенціалом охоплює кілька ключових аспектів [2–8]. По-перше, це аналіз податкового середовища, включаючи чинне законодавство, регіональні податкові пільги, можливості використання спеціальних режимів оподаткування та міжнародних угод про уникнення подвійного оподаткування. Такий аналіз дозволяє підприємствам виявити можливості для зменшення податкових зобов'язань без порушення законодавства. По-друге, важливу роль відіграє планування податкових платежів, що включає розробку та впровадження фінансових моделей, які враховують оптимальне співвідношення між доходами, витратами та податковими зобов'язаннями. Планування дає можливість уникнути надмірного податкового навантаження та забезпечити стабільність грошових потоків. По-третє, слід акцентувати увагу на структуризації фінансових потоків. Зокрема, доцільно використовувати такі інструменти, як реструктуризація активів, залучення зовнішнього фінансування через партнерські угоди чи використання фінансових інструментів із вигідним податковим статусом. Окрім цього, важливим елементом є автоматизація обліку та звітності, що забезпечує підвищення прозорості фінансових операцій та зменшення ризиків податкових порушень. Використання сучасних програмних продуктів для бухгалтерського обліку допомагає підприємствам будівельної галузі швидше й ефективніше реагувати на зміни в законодавстві та забезпечує своєчасне подання звітності до контролюючих органів.

В контексті оптимізації податкових платежів важливо також враховувати соціальну відповідальність підприємства. Дотримання етичних принципів у податковій сфері сприяє зміцненню репутації компанії, що є важливим фактором для залучення інвесторів, партнерів і клієнтів.

6. Фінансовий аудит. Проведення фінансового аудиту передбачає комплексний аналіз фінансового стану підприємства, оцінку структури його активів і пасивів, а також визначення ефективності використання фінансових ресурсів [18–24]. Для будівельної галузі, яка характеризується високою капіталомісткістю, значним обсягом інвестицій та

довгими виробничими циклами, особливого значення набуває аналіз фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності. Однією з ключових цілей фінансового аудиту є визначення фінансового потенціалу підприємства, який включає його здатність генерувати доходи, забезпечувати необхідний рівень фінансової стійкості та інвестувати у розвиток. Фінансовий потенціал підприємств будівельної галузі залежить від таких факторів, як ефективне управління оборотними засобами, зниження витрат на виробництво, раціоналізація використання кредитних ресурсів і оптимізація дебіторської заборгованості. Аудит дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство реалізує ці аспекти, і вказати на можливі напрями їх поліпшення. Окрім оцінки поточного стану, фінансовий аудит сприяє розробці стратегічних і тактичних заходів для зміцнення фінансової стабільності підприємства, що допомагає виявити резерви для зниження фінансових ризиків, підвищення рентабельності проектів та забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

У контексті оптимізації діяльності будівельних підприємств фінансовий аудит дозволяє розробити і впровадити ефективні механізми контролю за витратами, забезпечити прозорість фінансової звітності та підвищити довіру з боку інвесторів та партнерів, що сприяє покращенню управління фінансовими потоками і є критично важливим для підтримки безперервності будівельних робіт та своєчасного виконання проектів.

Висновки

Управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі є одним із ключових аспектів забезпечення їх стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності. Ефективне управління фінансовими ресурсами сприяє оптимізації витрат, забезпеченню стійкого функціонування підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, а також підвищенню їх конкурентоспроможності. Для цього важливо здійснювати комплексний аналіз фінансового стану підприємства, визначати сильні та слабкі сторони, а також розробляти стратегії, спрямовані на зростання фінансових можливостей. Оскільки фінансовий потенціал підприємства включає ресурси, якими воно володіє або може залучити, а також здатність ефективно використовувати ці ресурси для досягнення стратегічних цілей, то до

основних компонентів фінансового потенціалу належать власний капітал, залучені кошти, кредитні ресурси, а також фінансові результати, такі як прибуток і рентабельність. У будівельній галузі, яка характеризується високим рівнем капіталоемності та тривалим циклом реалізації проєктів, важливим є раціональне управління всіма складовими фінансового потенціалу. Встановлено, що оптимізація діяльності підприємств будівельної галузі через управління фінансовим потенціалом вимагає впровадження сучасних методів фінансового планування та контролю, таких як бюджетування, прогнозування грошових потоків, оцінка інвестиційних проєктів і управління ризиками, де ключову роль відіграє розробка ефективної фінансової стратегії, яка враховує специфіку галузі, вплив зовнішніх факторів і можливості внутрішнього розвитку. Крім того, у процесі управління фінансовим потенціалом важливо впроваджувати інформаційні технології для автоматизації фінансових процесів, аналізу великих обсягів даних і підвищення точності прогнозів, використання яких дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, знижувати витрати та підвищувати загальну ефективність роботи підприємства.

Таким чином, було визначено, що управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі є багатограним процесом, яке охоплює аналіз, планування, контроль і оптимізацію фінансових ресурсів, основна мета якого полягає у забезпеченні фінансової стійкості підприємств, мінімізації ризиків, пов'язаних із нестабільністю ринку, та досягненні довгострокових стратегічних цілей, що сприятиме їх подальшому розвитку та успіху в конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О. В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств / О. В. Ареф'єва, П. В. Комарецька // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9 (87). – С. 80–85.
2. Балабанов І. Т. Фінансова стійкість і ефективність підприємства: підручник. – Харків: Фактор, 2019. – 340 с.
3. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент підприємства: теорія, методи, практика: підручник. – Київ: Кондор, 2017. – 512 с.
4. Григоренко П. П. Фінансові ризики в будівельному бізнесі: монографія. – Харків: Харківський університет, 2020. – 260 с.

5. Дзигаленко С. В. Роль фінансових ресурсів та шляхи ефективного їх управління / С. В. Дзигаленко, П. В. Пузирьова // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 85-річчю Національного авіаційного університету, м. Київ, 22 квітня 2019 року. – Т. 2. – Київ: НАУ, 2019. – С. 9–10.

6. Єфімова О. В. Цифровізація управлінських процесів у фінансах підприємств: монографія. – Київ: Академія, 2021. – 275 с.

7. Кириленко О. М. Стратегічне управління фінансами підприємств будівельної галузі: монографія. – Київ: ДУІ, 2020. – 280 с.

8. Комарецька П. В. Сутність та значення фінансового потенціалу для розвитку підприємства в сучасних умовах / П. В. Комарецька // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна «Шляхи рішення проблем функціонування економічних систем». – 2004. – № 630, частина друга. – С. 163–166.

9. Комарецька П. В. Фінансовий потенціал: його складові, фактори впливу та умови розвитку / П. В. Комарецька // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна «Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії»: Економічна серія. – 2005. – Вип. 663. – С. 144–148.

10. Комарецька П. В. Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства / П. В. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць. – 2006. – Вип. 9 (64). – С. 90–92.

11. Крахмальова Н. А. Фінансова реструктуризація підприємств як фактор зміцнення їх фінансового потенціалу / Н. А. Крахмальова, П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 2 (225). – С. 51–58.

12. Литвиненко С. А. Оцінка і мінімізація фінансових ризиків в умовах змінюваного ринку: підручник. – Київ: Наукова думка, 2021. – 330 с.

13. Пономаренко В. С. Управління фінансовими ресурсами підприємств: теорія і практика: навчальний посібник. – Одеса: Одеська національна академія, 2016. – 225 с.

14. Пузирьова П. В. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств / П. В. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 6 (108). – С. 151–156.

15. Пузирьова П. В. Оцінка економічного ризику в управлінні фінансовим потенціалом підприємств України / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 10 (89). – С. 131–134.

16. Пузирьова П. В. Теоретичні аспекти відтворення та розвитку виробничого потенціалу промислового підприємства / П. В. Пузирьова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 31. – Київ : НАУ, 2011. – С. 100–103.

17. Пузирьова П. В. Управління фінансовими ризиками на підприємствах в сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Аграрний вісник Причорномор'я, Економічні науки. – 2010. – Вип. 53. – С. 256–261.

18. Савчук В. С. Управління фінансовими ресурсами підприємства: монографія. – Київ: Вид-во НТУУ «КПІ», 2018. – 320 с.

19. Сафронов К. А. Інноваційні технології в управлінні фінансовим потенціалом підприємств: наукове видання. – Львів: ЛДУ, 2019. – 310 с.

20. Ткаченко В. В. Шляхи підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах ринкової економіки / В. В. Ткаченко, І. В. Ткаченко, П. В. Пузирьова // Advancing in research and education : abstracts of XII International scientific and practical conference, La Rochelle, France, December 07–10, 2020. – International Science Group, La Rochelle, France, 2020. – P. 126–130.

21. Financial strategy of management for marketing and communication design in smart economy conditions [Electronic resource] / O. Lozhachevska, A. Taranenko, I. Raikovska, O. Pleskach, O. Kupchyshyna, Z. Shatskaya, P. Puzyrova // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. – 2023. – Vol. 45, No. 4. – P. 314–333.

22. Improvement of controlling in the financial management of enterprises / N. Mazur, L. Khrystenko, J. Pósztorovó, M. Zos-Kior, I. Hnatenko, P. Puzyrova, V. Rubezhanska // TEM Journal – Technology, Education, Management, Informatics. – 2021. – Volume 10, Issue 4, November. – P. 1605–1609.

23. Puzyrova P. Concept of management and formation of financial potential of cluster unions = Концепція управління та формування фінансовим потенціалом кластерних утворень [Текст] / P. Puzyrova // Менеджмент. – 2019. – Вип. 1 (29). – С. 109–119.

24. Tkachenko V. V. Financial potential: strategic management in conditions of economic risk : monograph / V. V. Tkachenko, I. V. Tkachenko, P. Puzyrova. – Kyiv : Foliant, 2020. – 176 p.

References:

1. Aref'ieva, O. V., Komaretska, P. V. (2008). Interesy steikholderiv v orhanizatsiinomu zabezpechenni stratehichnoho upravlinnia finansovym potentsialom pid-

pryiemstv [Interests of stakeholders in the organisational support of strategic management of the financial potential of enterprises]. Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics, 9 (87), P. 80–85 [in Ukrainian].

2. Balabanov, I. T. (2019). Finansova stiiikist i efektyvnist pidpryiemstva [Financial stability and efficiency of the enterprise]. Pidruchnyk = A textbook, 340 p. [in Ukrainian].

3. Blank, I. O. (2017). Finansovy menedzhment pidpryiemstva: teoriia, metody, praktyka [Financial management of the enterprise: theory, methods, practice]. Pidruchnyk = Textbook, 512 p. [in Ukrainian].

4. Hryhorenko, P. P. (2020). Finansovi ryzyky v budivelnomu biznesi [Financial risks in the construction business]. Monohrafiia = A monograph, 260 p. [in Ukrainian].

5. Dzyhalenko, S. V., Puzyrova, P. V. (2019). Rol finansovykh resursiv ta shliakhy efektyvnoho yikh upravlinnia [The role of financial resources and ways of their effective management]. Suchasni pidkhody do kreatyvnoho upravlinnia ekonomichnymy protsesamy = Modern approaches to the creative management of economic processes: materials of the X International Scientific and Practical Conference dedicated to the 85th anniversary of the National Aviation University, 9–10 [in Ukrainian].

6. Yefimova, O. V. (2021). Tsyfrovizatsiia upravlynskykh protsesiv u finansakh pidpryiemstv [Digitalisation of management processes in enterprise finance]. Monohrafiia = A monograph, 275 p. [in Ukrainian].

7. Kyrylenko, O. M. (2020). Stratehichne upravlinnia finansamy pidpryiemstv budivelnoi haluzi [Strategic financial management of enterprises in the construction industry]. Monohrafiia = Monograph, 280 p. [in Ukrainian].

8. Komaretska, P. V. (2004). Sutnist ta znachennia finansovoho potentsialu dlia rozvytku pidpryiemstva v suchasnykh umovakh [The essence and significance of financial potential for the development of an enterprise in modern conditions]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina «Shliakhy rishennia problem funktsionuvannia ekonomichnykh system» = Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University 'Ways of solving problems of functioning of economic systems', 630, 2, P. 163–166 [in Ukrainian].

9. Komaretska, P. V. (2005). Finansovy potentsial: yoho skladovi, faktory vplyvu ta umovy rozvytku [Financial potential: its components, factors of influence and conditions of development]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina «Evoliutsiia naukovykh znan i suchasni problemy ekonomichnoi teorii»: Ekonomichna seriia = Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University 'Evolution of scientific knowledge and

modern problems of economic theory': Economic Series, 663, P. 144–148 [in Ukrainian].

10. Komaretska, P. V. (2006). Formuvannia stratehii upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva [Formation of the strategy for managing the financial potential of the enterprise]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini : zbirnyk naukovykh prats = Formation of market relations in Ukraine: a collection of scientific papers, 9 (64), P. 90–92 [in Ukrainian].

11. Krakhmalova, N. A., Puzyrova, P. V. (2020). Finansova restrukturyzatsiia pidpriemstv yak faktor zmitsnennia yikh finansovoho potentsialu [Financial restructuring of enterprises as a factor in strengthening their financial potential]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine, No. 2 (225), P. 51–58 [in Ukrainian].

12. Lytvynenko, S. A. (2021). Otsinka i minimizatsiia finansovykh ryzykiv v umovakh zminiuvanoho rynku [Assessment and minimisation of financial risks in a changing market]. Pidruchnyk = A textbook, 330 p. [in Ukrainian].

13. Ponomarenko, V. S. (2016). Upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv: teoriia i praktyka [Management of financial resources of enterprises: theory and practice]. Navchalnyi posibnyk = A textbook, 225 p. [in Ukrainian].

14. Puzyrova, P. V. (2010). Matrytsia kliuchovykh stratehii v upravlinni finansovym potentsialom promyslovykh pidpriemstv [Matrix of key strategies in managing the financial potential of industrial enterprise]. Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics, No. 6 (108), P. 151–156. [in Ukrainian].

15. Puzyrova, P. V. (2008). Otsinka ekonomichnoho ryzyku v upravlinni finansovym potentsialom pidpriemstv Ukrainy [Evaluation of economic risk in managing the financial potential of enterprises of Ukraine]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine, No. 10 (89), P. 131–134 [in Ukrainian].

16. Puzyrova, P. V. (2011). Teoretychni aspekty vidtvoрення ta rozvytku vyrobnychoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva [Theoretical aspects of reproduction and development of the production potential of an industrial enterprise]. Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury : zbirnyk naukovykh prats = Problems of improving the efficiency of infrastructure: a collection of scientific papers, Issue 31, P. 100–103 [in Ukrainian].

17. Puzyrova, P. V. (2010). Upravlinnia finansovymy ryzykamy na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh [Management of financial risks at enterprises in modern conditions]. Ahrarnyi visnyk Prychornomor'ia, Ekonomichni nauky = Agrarian Bulletin of the Black Sea Region, Economic Sciences, Issue 53, P. 256–261 [in Ukrainian].

18. Savchuk, V. S. (2018). Upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva [Management of financial resources of the enterprise]. Monohrafiia = Monograph, 320 p. [in Ukrainian].

19. Safronov, K. A. (2019). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni finansovym potentsialom pidpriemstv [Innovative technologies in the management of the financial potential of enterprises]. Naukove vydannia = Scientific publication, 310 p. [in Ukrainian].

20. Tkachenko, V. V., Tkachenko, I. V., Puzyrova, P. V. (2020). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstv v umovakh rynkovoï ekonomiky [Ways to improve the efficiency of managing the financial potential of enterprises in a market economy]. Advancing in research and education : abstracts of XII International scientific and practical conference = Advancing in research and education: abstracts of the XII International scientific and practical conference, P. 126–130 [in Ukrainian].

21. Lozhachevska, O., Taranenko, A., Raikovska, I., Pleskach, O., Kupchyshyna, O., Shatskaya, Z., Puzyrova, P. (2023). Financial strategy of management for marketing and communication design in smart economy conditions [Financial strategy of management for marketing and communication design in smart economy conditions]. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Vol. 45, No. 4, P. 314–333 [in Ukrainian].

22. Mazur N., Khrystenko L., Pósztorov J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. (2021). Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. TEM Journal, 10, (4), pp. 1605–1609 [in English].

23. Puzyrova, P.V. (2019). Concept of management and formation of financial potential of cluster unions. Management, Vol. 29, No. 1, P. 62–74 [in English].

24. Tkachenko, V. V., Tkachenko, I. V., Puzyrova, P. (2020). Financial potential: strategic management in conditions of economic risk. Monograph, 176 p. [in English].

Дані про автора

Шевчук Андрій Леонідович,

аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

<https://orcid.org/0009-0003-4917-1038>

e-mail: Kasl2223@gmail.com

Data about the author

Andrii Shevchuk,

PhD student, State Research Institute of Informatization and Modeling of Economy

e-mail: Kasl2223@gmail.com

Інноваційне устаткування у сфері готельно–ресторанного бізнесу

Предметом дослідження є інноваційне устаткування у сфері готельно–ресторанного бізнесу.

Метою дослідження є визначення ефективних способів використання інноваційного устаткування у сфері готельно–ресторанного бізнесу.

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

Результати роботи. У статті розглянуто основні напрями та приклади використання інноваційного устаткування у сфері готельно–ресторанного бізнесу. Визначено ефективні способи використання інноваційного устаткування у сфері готельно–ресторанного бізнесу. Охарактеризовано важливі фактори успішного впровадження інноваційного устаткування у сфері готельно–ресторанного бізнесу та окреслено переваги його використання.

Висновки. Впровадження інноваційного обладнання потребує значних інвестицій, але в довгостроковій перспективі воно зможе принести значні вигоди та допомогти готелям та ресторанам залишатися конкурентоспроможними в умовах постійно змінюваного ринку. Ефективне використання інноваційного устаткування в HoReCa потребує комплексного підходу, який враховує специфіку закладу, цільову аудиторію, стратегічні цілі та готовність до змін. Успішне впровадження інновацій дасть можливість підвищити ефективність роботи, покращити клієнтський досвід та збільшити прибутковість бізнесу.

Ключові слова: готельно–ресторанний бізнес, інноваційне обладнання, ефективність, автоматизація, системи прогнозування попиту, персоналізований маркетинг, екологічно чисті технології, системи самообслуговування, безпека, комунікація.

LESYA KAHANETS–HAVRYLKO

STEFAN TALAPA

ALEXANDER NETREBSKYI

Innovative equipment in the field of hotel and restaurant business

The subject of the study is innovative equipment in the field of hotel and restaurant business.

The purpose of the study is to determine effective ways to use innovative equipment in the field of hotel and restaurant business.

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 considers the main directions and examples of the use of innovative equipment in the field of hotel and restaurant business. Effective ways to use innovative equipment in the field of hotel and restaurant business are determined. Important factors for the successful implementation of innovative equipment in the field of hotel and restaurant business are characterized and the advantages of its use are outlined.

Conclusions. The implementation of innovative equipment requires significant investments, but in the long-term perspective it can bring significant benefits and help hotels and restaurants remain competitive in a constantly changing market. Effective use of innovative equipment in HoReCa requires a comprehensive approach that takes into account the specifics of the institution, target audience, strategic goals and readiness for change. Successful implementation of innovations will make it possible to increase work efficiency, improve customer experience and increase business profitability.

Keywords: *hotel and restaurant business, innovative equipment, efficiency, automation, demand forecasting systems, personalized marketing, environmentally friendly technologies, self-service systems, security, communication.*

Постановка проблеми. Готельно–ресторанний бізнес (HoReCa) невпинно розвивається, адаптуючись до зростаючих вимог клієнтів. Важливим фактором успіху в цій галузі є впровадження інноваційного устаткування, яке дасть можливість підвищити ефективність, якість обслуговування та прибутковість. Сучасні тенденції в HoReCa зосереджені на автоматизації, цифровізації та екологічності. Це відображається у широкому спектрі інноваційного устаткування. Наприклад, роботизовані системи для приготування їжі та обслуговування клієнтів дають можливість скоротити час очікування та мінімізувати людський фактор. Інтелектуальні системи управління готелем, що включають автоматизоване бронювання, контроль доступу та управління енергоспоживанням, підвищують ефективність управління та знижують витрати.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Інноваційне устаткування у сфері готельно–ресторанного бізнесу є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Мальська М.П. досліджує питання інновацій у готельному бізнесі, зокрема впровадження нових технологій та обладнання для покращення якості обслуговування та підвищення конкурентоспроможності. Гаврилюк С.П. розглядає питання ефективності використання інноваційного обладнання в ресторанному господарстві, аналізує вплив нових технологій на продуктивність та рентабельність підприємств. Майкл Портер відомий своїми працями з конкурентної стратегії, зокрема аналізує вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємств, в тому числі готельно–ресторанного бізнесу. Кріс Андерсон досліджує питання довгого хвоста, зокрема аналізує, як інноваційні технології дають можливість готельно–ресторанним підприємствам задовольняти потреби нішевих ринків.

Мета статті – визначення ефективних способів використання інноваційного устаткування у сфері готельно–ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Інноваційне устаткування у сфері готельно–ресторанного бізнесу охоплює широкий спектр технологій, спрямованих на оптимізацію процесів, покращення якості обслуговування, підвищення ефективності та створення унікального досвіду для

клієнтів, серед яких виділено декілька основних напрямів та прикладів:

1. Автоматизація та роботизація: а) роботи–офіціанти та кухарі: роботи, здатні приймати замовлення, доставляти страви та напої, а також виконувати прості кулінарні операції (наприклад, приготування коктейлів, нарізка інгредієнтів); б) системи автоматичного прибирання номерів: роботи–пилососи та інші пристрої, що забезпечують швидке та якісне прибирання, звільняючи персонал для інших завдань; в) автоматизовані системи реєстрації та виїзду: кібер–стійки реєстрації, мобільні додатки для швидкої реєстрації та виїзду, безконтактні системи оплати; г) розумні системи управління запасами: датчики та програмне забезпечення, що відстежують рівень запасів продуктів та напоїв, автоматично замовляючи необхідне.

2. Інтернет речей (IoT) та розумні пристрої: а) розумні номери: системи, що дають можливість гостям керувати освітленням, температурою, телевізором та іншими функціями номера за допомогою смартфона або голосових команд; б) датчики присутності: датчики, що відстежують присутність гостей в номері, даючи можливість автоматично регулювати температуру та освітлення для економії енергії; в) персоналізовані рекомендації: системи, що на основі даних про попередні замовлення та вподобання гостей пропонують їм персоналізовані рекомендації щодо страв, напоїв та розваг; г) інтелектуальні системи безпеки: камери відеоспостереження з функцією розпізнавання облич, системи контролю доступу, датчики диму та протікання води.

3. Доповнена та віртуальна реальність (AR/VR): а) віртуальні тури: віртуальні екскурсії по готелю або ресторану, що дають можливість потенційним гостям ознайомитися з інтер'єром та зручностями ще до бронювання; б) AR–меню: додатки, що дають можливість переглядати 3D–моделі страв та напоїв, отримувати інформацію про інгредієнти та харчову цінність; в) імерсивні розваги: створення унікальних розважальних програм з використанням AR/VR технологій, наприклад, віртуальні ігри, інтерактивні виставки.

4. Штучний інтелект (AI) та аналітика даних: а) чат–боти: віртуальні помічники, що відповідають на запитання гостей, приймають замовлен–

ня та вирішують проблеми; б) системи прогнозування попиту: алгоритми, що на основі історичних даних та зовнішніх факторів (погода, події) прогнозують попит на номери, страви та напої, даючи можливість оптимізувати закупівлі та планування; в) аналіз відгуків клієнтів: інструменти, що автоматично збирають та аналізують відгуки гостей з різних джерел (соціальні мережі, онлайн-платформи), виявляючи тенденції та проблемні місця; г) персоналізований маркетинг: системи, що на основі даних про клієнтів створюють персоналізовані рекламні кампанії та пропозиції.

5. Екологічно чисті технології: а) системи рекуперації тепла: установки, що використовують тепло, що виділяється кухонним обладнанням та системами кондиціонування, для підігріву води та опалення приміщень; б) системи сортування та переробки відходів: устаткування для автоматичного сортування відходів та перетворення їх на компост або енергію; в) енергоефективне освітлення та обладнання: використання світлодіодних ламп, сонячних панелей, холодильників та іншого обладнання з низьким енергоспоживанням; г) системи управління водними ресурсами: датчики та клапани, що відстежують та регулюють споживання води, запобігаючи її втратам.

Переваги використання інноваційного обладнання: 1) підвищення ефективності та продуктивності: автоматизація та оптимізація процесів дають можливість скоротити витрати та збільшити прибуток; 2) покращення якості обслуговування: персоналізований підхід та використання сучасних технологій створюють унікальний досвід для клієнтів; 3) підвищення конкурентоспроможності: інноваційні рішення дають можливість готелям та ресторанам виділятися на ринку та залучати нових клієнтів; 4) зменшення впливу на навколишнє середовище: екологічно чисті технології дають можливість скоротити споживання енергії та води, а також зменшити кількість відходів. Ефективне використання інноваційного устаткування в готельно-ресторанному бізнесі (HoReCa) потребує комплексного підходу, що враховує специфіку закладу, цільову аудиторію та стратегічні цілі. Ефективні способи використання інноваційного устаткування у готельно-ресторанному бізнесі:

1. Автоматизація процесів:

- Системи управління рестораном (RMS): інтеграція з системами замовлень, управління запасами, обліку персоналу та фінансовою звітністю.

- Ефективність: Зменшення ручної праці, оптимізація замовлень, контроль витрат, підвищення точності звітності.

- Системи управління готелем (PMS): автоматизація бронювання, реєстрації, виписки гостей, управління прибиранням номерів та рахунками.

- Ефективність: покращення обслуговування клієнтів, оптимізація зайнятості номерів, зменшення черг на реєстрації, ефективніше управління персоналом.

- Роботизовані системи: використання роботів для доставки їжі та напоїв, прибирання приміщень, приготування страв (в обмеженому обсязі).

- Ефективність: зменшення потреби в персоналі, підвищення швидкості обслуговування, мінімізація людських помилок.

- Системи самообслуговування (кіоски, онлайн-замовлення): надання клієнтам можливості самостійно замовляти та оплачувати послуги.

- Ефективність: зменшення черг, підвищення швидкості обслуговування, зменшення навантаження на персонал, можливість персоналізації замовлень.

2. Персоналізація та покращення клієнтського досвіду:

- Аналіз даних про клієнтів (CRM): збір та аналіз інформації про клієнтів для персоналізації пропозицій, реклами та обслуговування.

- Ефективність: підвищення лояльності клієнтів, збільшення повторних візитів, оптимізація маркетингових кампаній.

- Інтерактивні дисплеї та столи: надання клієнтам можливості переглядати меню, отримувати інформацію про страви та напої, замовляти послуги.

- Ефективність: підвищення зацікавленості клієнтів, покращення процесу замовлення, можливість демонстрації акцій та спеціальних пропозицій.

- Системи розпізнавання облич: ідентифікація постійних клієнтів для персоналізованого вітання та пропозицій.

- Ефективність: підвищення лояльності клієнтів, покращення сервісу, відчуття «особливого ставлення».

- Технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR): віртуальні тури готелем, віртуальна дегустація страв, інтерактивні ігри.

- Ефективність: створення унікального клієнтського досвіду, залучення нової аудиторії, підвищення впізнаваності бренду.

3. Оптимізація управління ресурсами:

- Системи енергоменеджменту: автоматизація управління освітленням, опаленням, кондиціонуванням для зменшення енергоспоживання.

- Ефективність: зниження витрат на енергоносії, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

- Системи моніторингу якості продуктів харчування: контроль температури, вологості та інших параметрів для забезпечення свіжості та безпеки продуктів.

- Ефективність: зменшення псування продуктів, покращення якості страв, забезпечення безпеки клієнтів.

- Системи управління відходами: оптимізація процесів утилізації та переробки відходів.

- Ефективність: зменшення витрат на утилізацію відходів, покращення екологічного іміджу закладу.

4. Покращення комунікації та координації:

- Інтегровані системи комунікації: забезпечення зв'язку між різними відділами та персоналом за допомогою мобільних додатків, рацій, інтелектуальних годинників.

- Ефективність: покращення швидкості реагування на запити клієнтів, координація роботи персоналу, мінімізація помилок.

- Системи управління завданнями: розподіл та контроль виконання завдань між персоналом.

- Ефективність: оптимізація розподілу ресурсів, підвищення продуктивності персоналу, забезпечення своєчасного виконання завдань.

Важливі фактори успішного впровадження інноваційного устаткування: 1) чітке визначення цілей та завдань: розуміння того, які саме проблеми потрібно вирішити за допомогою інновацій; 2) аналіз потреб та можливостей закладу: вибір обладнання, яке відповідає специфіці бізнесу та бюджету; 3) навчання персоналу: забезпечення кваліфікованого навчання персоналу для ефективного використання нового обладнання; 4) інтеграція з існуючими системами: забезпечення сумісності нового обладнання з існуючими системами управління; 5) постійний моніторинг та оптимізація: регулярна оцінка ефективності впроваджених інновацій та внесення необхідних коректив; 6) зворотний зв'язок від клієнтів: врахування відгуків клієнтів для покращення якості обслуговування та оптимізації використання інновацій.

Висновки

Впровадження інноваційного обладнання потребує значних інвестицій, але в довгостроковій

перспективі воно зможе принести значні вигоди та допомогти готелям та ресторанам залишатися конкурентоспроможними в умовах постійно змінюваного ринку. Ефективне використання інноваційного устаткування в HoReCa потребує комплексного підходу, який враховує специфіку закладу, цільову аудиторію, стратегічні цілі та готовність до змін. Успішне впровадження інновацій дасть можливість підвищити ефективність роботи, покращити клієнтський досвід та збільшити прибутковість бізнесу.

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. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Вазинський 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., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Коганець-Гаврилко Л. П., Ярема Т. В., Брензович О. І. Міжнародний інвестиційний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2025. 193 с.

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., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василиха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.

7. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 387 с.

8. Примак Т. О. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. К.: Атіка, Ельга-Н, 2009. 328 с.

9. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.

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. 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].

4. Havrylko, P. P., Kolodiyuk, A. V., Hushtan, T. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Yarema, T. V., & Brenzovych, O. I. (2025). Mizhnarodnyy investytsiyny menedzhment [International investment management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Kolodiyuk, A. V. (2015). Innovatsiyny 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. Kolodiyuk, 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].

7. Poltorak, V. A. (2003). Marketynhovi doslidzhennya [Marketing research]: Tutorial. Kyiv: Center for Educational Literature. [in Ukrainian].

8. Prymak, T. O. (2009). Marketynhova polityka komunikatsiy [Marketing policy of communications]: Tutorial. Kyiv: Atika, Elga-N. [in Ukrainian].

9. Sopilnyk, L. I., & Kolodiyuk, A. V. (2009). Teoretychni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

Дані про авторів

Каганець-Гаврилко Леся Петрівна,

доктор філософії, викладач кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі Ужгородського торговельно-економічного інституту

но-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Талапа Стефан Юрійович,

старший викладач кафедри технології і організації ресторанного господарства Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Нетребський Олександр Андрійович

д. т. н., професор кафедри технології і організації ресторанного господарства Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Data about the authors

Lesya Kahanets-Havrylko,

Ph.D., Lecturer at the Department of Management, Entrepreneurship and Trade of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State Trade and Economic University

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Stefan Talapa,

Senior Lecturer at the Department of Technology and Organization of the Restaurant Industry of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State Trade and Economic University

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Alexander Netrebskyi,

Dr.Sci. of Technical Sciences, Professor at the Department of Technology and Organization of the Restaurant Industry of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State Trade and Economic University

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16409072>

KOTAP I. B.

Аналіз діяльності підприємств будівельної сфери в Україні, визначення проблем та значення розвитку будівельного бізнесу в умовах трансформації вітчизняної економіки

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти діяльності підприємств будівельної сфери.

Метою дослідження є проведення аналізу діяльності підприємств будівельної сфери в Україні, характеристики їх потенціалу, визначення ключових проблем та окреслення значення розвитку будівельного бізнесу в умовах трансформації вітчизняної економіки.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано сукупність наукових методів і підходів, у тому

числі системний, логічний, індукції, дедукції, метод порівнянь та наочного зображення, графічний, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження.

Результати роботи. У статті визначено ключові проблеми діяльності підприємств будівельної сфери та окреслено значення розвитку будівельного бізнесу в умовах трансформації вітчизняної економіки.

Галузь застосування результатів. Сфера розвитку бізнес структур галузі будівництва 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 діяльності підприємств будівельної сфери, їх аналізу та характеристики потенціалу, визначено ключові проблеми та окреслено значення розвитку будівельного бізнесу в умовах трансформації вітчизняної економіки.

Ключові слова: аналіз, діяльність, підприємства будівельної сфери, розвиток, потенціал, ключові проблеми, значення, умови, трансформація вітчизняної економіки, будівельний бізнес.

IHOR KOTAR

Analysis of the activities of construction enterprises in Ukraine, definition of problems and the importance of construction business development in the conditions of transformation of the domestic economy

The subject of the study is the theoretical and methodological aspects of the activities of construction enterprises.

The purpose of the study is to analyze the activities of construction enterprises in Ukraine, characterize their potential, identify key problems, and outline the importance of the development of the construction business in the context of the transformation of the domestic economy.

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

Work results. The article identifies key problems in the activities of construction enterprises and outlines the importance of the development of the construction business in the context of the transformation of the domestic economy.

Field of application of results. The sphere of development of business structures in the construction industry and in the higher education system in today's changing conditions.

Conclusions. The main conclusions of the study and its methodological results can be summarized as follows: based on the conducted study of theoretical and methodological aspects of the activities of enterprises in the construction sector, their analysis and characteristics of potential, key problems were identified and the importance of the development of the construction business in the context of the transformation of the domestic economy was outlined.

Keywords: analysis, activity, construction enterprises, development, potential, key problems, significance, conditions, transformation of the domestic economy, construction business.

Постановка проблеми. Будівельний бізнес України є одним з ключових бюджетонаповнюючих секторів і має стратегічне значення для економічного зростання та розвитку соціальної інфраструктури. Він є критично важливим для функціонування інших галузей національної економіки. Наразі ситуація в будівництві залиша-

ється нестабільною, що призводить до коливань у результатах діяльності компаній [1]. Стан і динаміка розвитку будівництва залежать від широкого спектра суміжних галузей, тому виникає потреба у формуванні сприятливого середовища для його сталого розвитку. При цьому надзвичайно важливо, щоб нові об'єкти зводилися з

використанням сучасних технологій і відповідали найвищим стандартам якості.

На початковому етапі відбудови серед головних завдань вирізняються оцінювання завдань збитків, виявлення першочергових потреб і формулювання чіткого плану дій. На державному рівні це передбачає запуск комплексних програм відновлення, а також налагодження систем моніторингу та контролю, включаючи чітке розмежування обов'язків між урядом і промисловими структурами. Не менш актуальними є питання ідентифікації потенційних джерел фінансування, а також швидке прийняття необхідних змін до законодавчої та нормативної бази. У свою чергу, на місцевому рівні основними кроками є затвердження генеральних планів розвитку населених пунктів та відповідної документації [2].

За умов сучасних економічних викликів і зростання конкуренції особливої актуальності набуває тема сталого розвитку будівельного бізнесу. Галузь відіграє важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту та забезпеченні загального економічного прогресу. Проте динамічне оновлення ринку, впровадження новітніх технологій і підвищення вимог до екологічної безпеки змушують компанії шукати інноваційні підходи до стратегічного управління та підвищення ефективності своєї діяльності [3].

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, питанням окреслення значення розвитку будівельного бізнесу в умовах трансформації вітчизняної економіки, які б враховували сучасні виклики, потребують подальшого вивчення.

Основною **метою статті** є проведення аналізу діяльності підприємств будівельної сфери в Україні, характеристики їх потенціалу, визначення ключових проблем та окреслення значення розвитку будівельного бізнесу в умовах трансформації вітчизняної економіки.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасних реалій та глибоких економічних трансформацій, на тлі структурних змін в українській економіці та зростання екологічних ризиків, питання сталого розвитку набуває виняткового значення для будівельного сектору. Ця галузь є одним із ключових драйверів національної економіки: вона забезпечує оновлення основних засобів, сприяє зайнятості населення й стимулює розвиток суміжних індустрій. Однак через високу ресурсомісткість та суттєвий вплив на навколишнє середовище будівельна діяльність потребує інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління підприємствами галузі [3].

Процеси економічної трансформації в Україні обумовлені передусім впливом зовнішньоекономічних чинників та актуальними потребами внутрішнього розвитку. Вони включають адаптацію до глобальних ринкових змін, впровадження технологічних інновацій, а також перехід до більш стійкої, екологічно орієнтованої та конкурентоспроможної економічної моделі. В такій динамічній і складній ситуації розвиток будівельної сфери набуває особливої ваги як один із рушіїв економічного зростання.

Будівництво виступає стратегічно важливим сектором для української економіки, особливо з урахуванням необхідності відновлення зруйнованої інфраструктури та житлового фонду, які зазнали значних пошкоджень унаслідок воєнних дій. Перш за все в процесі дослідження проведено аналіз сучасного стану будівельних підприємств, динаміки їхньої діяльності протягом 2022–2024 років, а також характеристики потенціалу галузі з урахуванням технологічного прогресу та інвестиційних можливостей.

Як доводять дані наступного рисунка і таблиці, обсяг будівельних робіт в Україні в 2023 році порівняно із 2022 роком збільшився на 23,1 млрд. грн., або на 77,0%. Якщо порівняти житлове будівництво, то збільшення його обсягів відбулося в 2023 році на 3,9 млрд. грн. Більше як в два рази зросли обсяги будівельних робіт в сфері нежитлового будівництва (2,28 раза) та на 61,0% в сфері інженерного будівництва. Про те, що обсяги будівельних робіт і надалі зростають, свідчать дані за перший квартал 2024 року, які є більшими чим в 2022 році як по житловому будівництву, так і по нежитловому будівництву.

Будівельна сфера України зазнала суттєвих трансформацій унаслідок воєнних подій. Як свід-

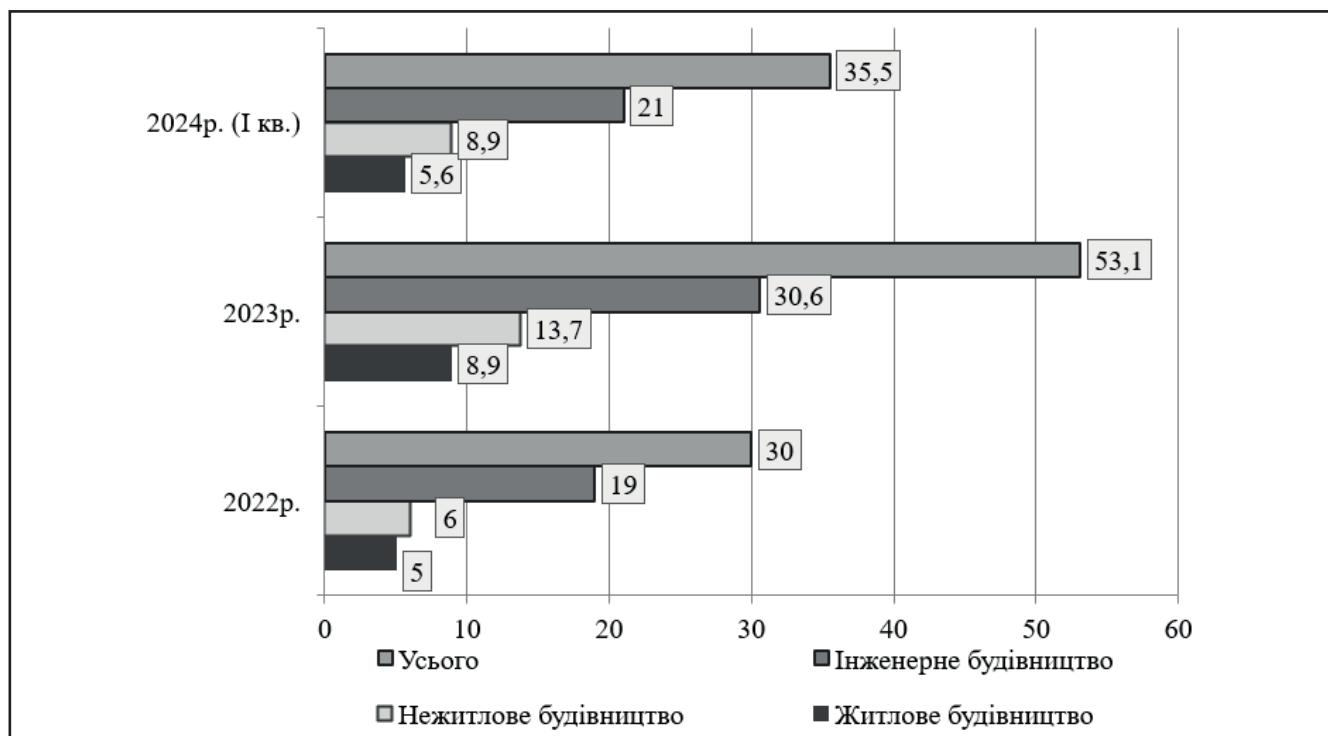


Рисунок 1. Динаміка обсягів будівельних робіт в Україні за 2022–2024 роки, млрд грн*

* Побудовано на основі даних [4].

чить проведений аналіз, у 2022 році зафіксовано різке скорочення обсягів будівельних робіт. Водночас вже у 2023 році галузь продемонструвала перші ознаки стабілізації та поступового відновлення. За підсумками першого кварталу 2024 року зберігається позитивна динаміка зростання обсягів будівництва (табл. 1), що вказує на здатність компаній адаптуватися до нових реалій і свідчить про поступове відновлення будівельного ринку [5].

Будівельна діяльність в Україні структурно поділяється на три ключові сегменти: житлове, нежитлове та інженерне будівництво. Сектор житлового будівництва нині орієнтований перш за все в постраждалих від війни регіонах. Зростання обсягів у нежитловому сегменті обумовлено зростаючим попитом на об'єкти комерційної нерухомості – склади, торгові центри, офісні приміщення. Найвищі темпи розвитку демонструє інженерне бу-

дівництво, яке охоплює спорудження транспортної інфраструктури, мостів, ліній електропередач та інших критично важливих об'єктів [6].

Структура обсягів виконаних будівельних робіт в Україні за сегментами будівництва у 2023 році була наступною: найбільшу питому вагу займало інженерне будівництво – 57,6%, на другому місці по питомій вазі було нежитлове будівництво – 25,7%, і на третьому місці було житлове будівництво, відповідно питома вага у структурі обсягів виконаних будівельних робіт становила 16,7% (рис. 2).

В оцінку ефективності підприємств будівельної галузі включено такі показники як аналіз продуктивності праці, рентабельності, фінансової стабільності, інвестиційної привабливості (табл. 2).

Аналіз даних таблиці 2 в динаміці за досліджуваний період доводить, що продуктивність праці (виробництво валової продукції на одного середньо-

Таблиця 1. Обсяги виконаних будівельних робіт в Україні у 2022–2024 роках, млрд. грн. *

Роки	Усього виконаних будівельних робіт	В тому числі		
		Житлове будівництво	Нежитлове будівництво	Інженерне будівництво
2022	30,0	5,0	6,0	19,0
2023	53,1	8,9	13,7	30,6
2024 (I кв.)	35,5	5,6	8,9	21,0
2023р. +; – до 2022р.	+23,1	+3,9	+7,7	+11,6

* Побудовано на основі даних [4].

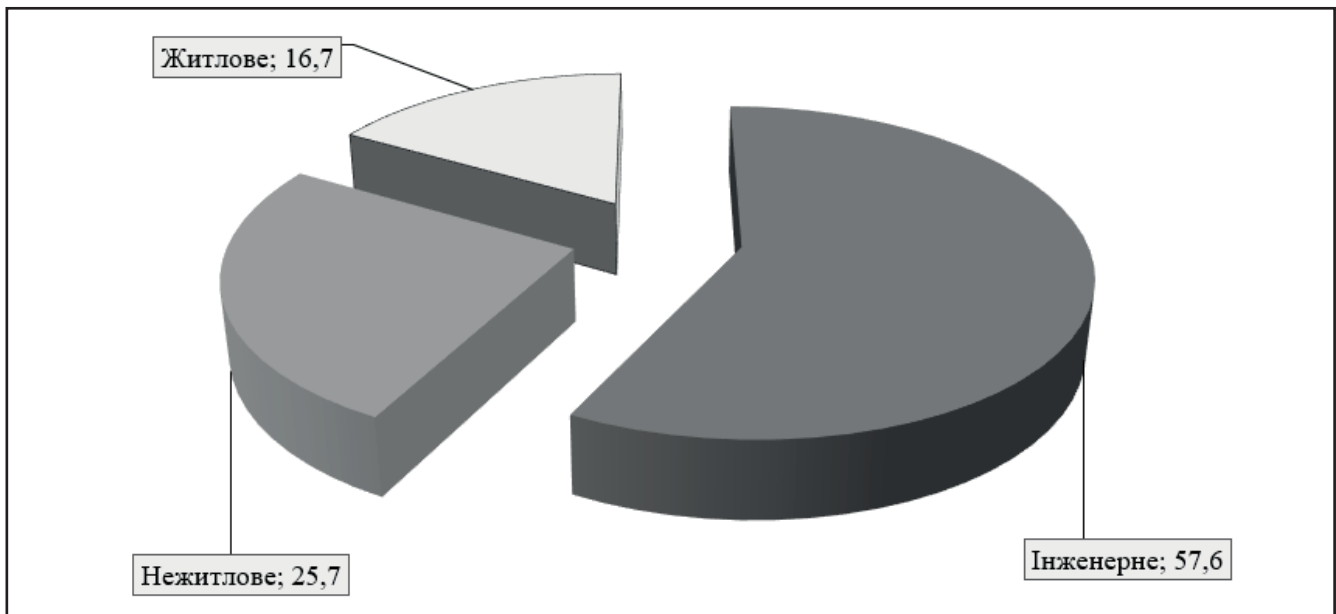


Рисунок 2. Структура обсягів виконаних будівельних робіт в Україні за сегментами будівництва у 2023 році, %*

* Побудовано на основі даних [4].

Таблиця 2. Ключові фінансові показники будівельних підприємств (усереднено) в Україні за 2022–2024рр. (2024р. 1 кв.)*

Показники	2022р.	2023р.	2024р. (1 кв)
Продуктивність праці (виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника), тис. грн/працівника	720.0	950.0	1040.0
Рентабельність, %	2.5	5.6	6.8
Коефіцієнт платоспроможності	0.88	1.03	1.15

* Побудовано на основі даних [4].

річного працівника) в будівельних підприємствах в динаміці збільшується, рентабельність зростає, коефіцієнт платоспроможності покращується.

Потенціал будівельного сектору України формується під впливом доступних ресурсів, кадрового потенціалу, рівня інновацій, підтримки з боку держави та попиту на ринку. Зростаюча потреба у відновленні інфраструктурних об'єктів створює широкі можливості для розширення присутності як вітчизняних, так і зарубіжних компаній. Значну роль у реалізації потенціалу галузі відіграють розвиток державно–приватного партнерства та оптимізація дозвільних процедур.

У найближчій перспективі очікується активізація будівельних робіт у всіх регіонах країни. Основними пріоритетами залишаються спорудження житла, об'єктів соціального призначення та інженерних споруд критичної інфраструктури. До чинників зростання належать також залучення іноземного капіталу та реалізація проектів відбудови, які фінансують міжнародні донори.

Одним із вирішальних факторів впливу на розвиток галузі є регуляторна політика держави. У післявоєнний період уряд стимулює будівельну діяльність через субсидії, грантову підтримку, податкові пільги та пільгові кредити. Наприклад, реалізація ініціативи «Велике відновлення» сприяє залученню українських і закордонних компаній до реалізації великих інфраструктурних проектів.

Бюджетні кошти спрямовуються передусім на будівництво соціально значущих об'єктів – шкіл, лікарень, дитячих садків, укріплень, житла для внутрішньо переміщених осіб. Також велике значення має цифрова трансформація дозвільної системи – автоматизація процесів реєстрації прав, видачі будівельної документації, погодження проектів, що дозволяє суттєво прискорити реалізацію об'єктів.

У кризових умовах дедалі більшої ваги набувають ефективне управління ресурсами, впровадження новітніх технологій і цифровізація будівельних процесів. Серед інноваційних рішень

варто виокремити активне впровадження BIM-технологій (інформаційного моделювання будівель), які дають змогу зменшити витрати, оптимізувати строки реалізації та підвищити точність інженерних розрахунків [7].

Зростає впровадження «зелених» рішень: енергоощадних матеріалів, модульного будівництва, 3D-друку елементів конструкцій. Все більша кількість забудовників дотримується міжнародних екологічних стандартів (наприклад, сертифікацій LEED і BREEAM). У великих містах реалізуються проекти, які передбачають використання сонячних батарей, систем вентиляції з рекуперацією, дощових резервуарів тощо.

Військові дії в Україні спричинили серйозні логістичні труднощі, що вплинуло на темпи будівництва. Значна частина постачальників втратила логістичні хаби або виробничі об'єкти. Через пошкодження транспортної інфраструктури (доріг, мостів, залізниць) строки постачання будівельних матеріалів збільшилися.

Водночас галузь демонструє адаптивність. Відновлюються ланцюги постачання, активізується співпраця з постачальниками з країн ЄС, зростає частка матеріалів вітчизняного виробництва. На це впливає також подорожчання імпортової продукції через курсові коливання.

Однією з найгостріших проблем залишається нестача кваліфікованих працівників. Значна частина кадрів виїхала за кордон, а молодь не завжди орієнтована на фізично складну працю. Це актуалізує питання розвитку профтехосвіти, створення стимулів для повернення спеціалістів і впровадження системи заохочень.

Провідні компанії інвестують у підготовку персоналу, створюють корпоративні освітні програми, організовують стажування, співпрацюють з освітніми установами. Зростає попит на фахівців із проектування, кошторисників, спеціалістів з цифрових рішень, а також монтажників сучасних інженерних систем.

Будівельна індустрія виконує функцію мультиплікатора для суміжних сфер = від виробництва матеріалів до фінансового сектору. Кожна вкладена інвестиція стимулює створення нових робочих місць, активізує внутрішній попит і забезпечує інфраструктурну основу для майбутнього зростання економіки.

З урахуванням нинішніх тенденцій та очікуваного обсягу інвестицій у 2025 році передба-

чається подальше зростання галузі. Відбудова України значною мірою спиратиметься саме на будівельний сектор. Прогнозується, що упродовж наступних 5 років частка галузі у ВВП зросте з 3,5% до 6–7%. Пріоритетними залишаються: реконструкція інфраструктури, житло для ВПО та поширення енергоефективних технологій. Це створює нові можливості для компаній, готових інвестувати у виробництво, інженерні рішення та управління масштабними проектами [8].

Висновки

Аналіз засвідчив, що будівельна галузь України демонструє позитивні тенденції розвитку навіть в умовах надзвичайно складного соціально-економічного середовища. Попри наявні труднощі, останніми роками спостерігається зростання обсягів будівельних робіт, активізація інвестування та поступове впровадження технологічних новацій. Найбільш динамічно розвивається інженерний сегмент, що зумовлено нагальною потребою у відновленні критичної інфраструктури. Поступове підвищення ефективності підприємств забезпечується завдяки технічному оновленню, впровадженню інновацій і державній підтримці. Галузь зберігає значний потенціал, а її розвиток має сприятливі перспективи, особливо в контексті активної співпраці з міжнародними партнерами.

Водночас на шляху до сталого розвитку залишаються серйозні бар'єри: економічна нестабільність, нестача фінансування, зношеність виробничих фондів і висока вартість залучення кредитних ресурсів. Одним із визначальних чинників успішності галузі є системний розвиток людського капіталу. Інноваційне оновлення будівельного бізнесу передбачає інтеграцію сучасних технологій, використання новітніх будівельних матеріалів, а також модернізацію методів організації робіт. Особливу роль відіграє цифрова трансформація, зокрема впровадження BIM-технологій, які дозволяють істотно підвищити точність проектування, пришвидшити будівництво та забезпечити ефективне управління об'єктами. Оцифрування процесів сприяє раціональному використанню ресурсів і скороченню витрат.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на удосконаленні інструментів державного стимулювання будівельного бізнесу, а також на формуванні більш привабливого інвестиційного середовища для вітчизняних і зарубіжних компаній.

Список використаних джерел:

1. Сєрьогіна Н.В., Вішня Я.С. Вплив рівня інвестування на розвиток будівельної галузі. Економіка та підприємництво. 2022. № 1 (124). С. 57–60. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/11.pdf.
2. Паламарчук О.М., Петришина С.В. Будівельна галузь України: стан та прогнози. Економіка та суспільство. Випуск 51. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>.
3. Котар І.В. Стратегія сталого розвитку будівельного бізнесу. Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць, категорія «Б», м. Київ, 2025. №1 (284). С.110–116. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15109289>.
4. Державна служба статистики України. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. 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.
6. Структура будівельних робіт за видами у 2023 році: <https://fima.org.ua>
7. Впровадження цифрових технологій у будівництві: <https://gmk.center>
8. Прогноз розвитку будівельної галузі на 2025 рік: <https://gmk.center>
2. Palamarchuk, O., & Petryshyna, S. (2023). Construction industry of Ukraine: current state and forecasts. *Economics and Society*, 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
3. Kotar, I. (2025). Strategy for sustainable development of the construction business. *Formation of Market Relations in Ukraine*, 1(284), 110–116. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15109289>.
4. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Vasylichak S.V., Zhidiak 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.
6. Financial and Investment Management Association. (2024). Structure of construction work by type in 2023. URL: <https://fima.org.ua>.
7. GMK Center. (2024). Implementation of digital technologies in construction. URL: <https://gmk.center>.
8. GMK Center. (2024). Forecast of construction industry development for 2025. URL: <https://gmk.center>.

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

УДК 339.332:658.8:330.526.33:004.832.28

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16409192>

КРАМЧЕНКО Р. А.

Управління збутом у торговельних підприємствах в ринкових умовах

Предметом дослідження є управління збутом у торговельних підприємствах в ринкових умовах.**Метою дослідження** є визначення змісту категорії управління збутом торговельних підприємств в ринкових умовах.**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.**Результати роботи.** У статті дано визначення поняття «управління збутом». Наведено важливі фактори успіху торговельного підприємства у сфері збуту, окреслено заходи мерчандайзингу. Визначені проблеми управління збутом у підприємствах в ринкових умовах.

Висновки. У нестабільних ринкових умовах своєчасна адаптація системи збуту у підприємствах до змін зовнішнього середовища обумовлює необхідність використання інструментів управління збутом, спрямованих на забезпечення ефективного збуту підприємства у довгостроковій перспективі в умовах мінливості зовнішнього середовища. Управління – це багатоплановий управлінський процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Ключові слова: торговельне підприємство, управління, ринок, конкуренція, збут, попит, ціна, товар, покупці, збутова діяльність.

ROSTYSLAV KRAMCHENKO

Sales management in commercial enterprises in a market economy conditions

The subject of the study is the strategic management of sales in commercial enterprises in a market economy conditions.

The purpose of the study is to determine the content of the category of strategic sales management of commercial enterprises in market conditions.

Research methods. The dialectical method of scientific cognition, the method of analysis and synthesis, the comparative method, the method of generalization of data are used in the work.

Results of work. The paper defines the concept of «strategic management». The key factors of success of a trading company in the field of sales are considered, merchandising measures are outlined. Problems of strategic sales management in enterprises in market conditions are identified.

Conclusions. In the unstable conditions of a market economy, timely adaptation of the sales system in enterprises to changes in the external environment necessitates the use of strategic sales management tools that aimed at ensuring effective sales of the enterprise in the long run in conditions of environmental variability. Strategic management is a multifaceted management process that aims to achieve long-term goals in conditions of environmental variability.

Keywords: trade enterprise, market, competition, sales, strategic management, price, buyers, goods, demand.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання потребують від підприємств своєчасної реакції на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим для завоювання стабільної позиції на ринку серед конкурентів, встановлення рівноваги між внутрішнім та зовнішнім середовищем, сучасним торговельним підприємствам необхідно використовувати стратегічний підхід до управління збутом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній економічній літературі значна увага приділяється менеджменту (Володькіна М.В., Майдебуря Є.В.), використанню маркетингового підходу (Балабаниць А.В., Шульгіна Л.М.), комплексного підходу до маркетингового управління (Балабанова Л.В., Холод В.В.). Однак, управління збутом комплексно не розглядалось і тому потребує подальших досліджень.

Мета статті – визначення змісту категорії управління збутом торговельних підприємств в ринкових умовах.

Виклад основного матеріалу. Загострення конкурентної боротьби, зростання вимог споживачів до якості товарів і обслуговування, потребують від підприємств пошуку нових механізмів управління збутом для забезпечення торговельним підприємствам довгострокової позиції на ринку. В умовах мінливості зовнішнього середовища для управління збутом необхідний стратегічний підхід.

Управління збутом – це багатоаспектний управлінський процес, спрямований на забезпечення ефективного збуту підприємства у довгостроковій перспективі в умовах мінливості зовнішнього середовища. Основною ознакою стратегічного управління збутом є спрямування збутової діяльності на довгострокову перспективу з метою встановлення відповідності між збутовим потенціалом підприємства і зовнішнім середовищем. При цьому збутовий персонал розглядається як основне джерело успіху підприємства у сфері збуту.

При використанні стратегічного підходу до управління збутом основними елементами у

сфері стратегічного планування збуту є стратегічні цілі у сфері збуту.

Важливим елементом у сфері організації збуту є оптимізація організаційної структури управління збутом, тобто приведення її у відповідність до встановлених цілей у сфері збуту і розроблених стратегій управління збутом. Основним завданням є розподіл ресурсів по напрямках, що є найбільш пріоритетними і дають можливість досягти встановлених цілей у сфері збуту.

При реалізації стратегій управління збутом необхідне проведення стратегічних змін у відповідних сферах діяльності підприємства. У сфері стратегічного аналізу збуту важливими елементами є дослідження макросередовища і середовища безпосереднього оточення підприємства, що дає можливість виявити ризики у сфері збуту. Контроль і регулювання збуту передбачає оцінку ефективності управління збутом, а також розробку і реалізацію коригувальних дій.

Використовуючи стратегічний підхід до управління збутом, необхідно враховувати важливі фактори успіху, зокрема цільовий ринок, асортиментну політику, збутовий персонал, заходи мерчендайзингу.

Розглянемо важливі фактори успіху підприємства у сфері збуту. Цільовий ринок – фактор успіху збутової діяльності підприємства в ринкових умовах. Успішність управління збутом залежить, насамперед, від клієнтурної політики підприємства. Торговельні підприємства повинні уміти позиціонувати пропозицію для різних сегментів, налагоджувати з покупцями стосунки, які сприяють підвищенню цінності товару, що пропонується.

Важливим фактором успіху підприємства у сфері збуту є асортиментна політика. Глибина, широта і гармонічність асортименту товарів визначають вибір покупцем певного торговельного підприємства для здійснення купівлі.

Збутовий персонал є одним з важливих факторів успіху підприємства у сфері збуту. Висока професійність збутового персоналу, його уважне спілкування з покупцями є важливими умовами реалізації намірів покупців і створення сприятливого клімату у процесі купівлі.

До важливих факторів успіху у сфері збуту відносяться заходи мерчендайзингу, а саме:

- використання прогресивних методів продажу. Широке застосування у торговельному підприємстві прогресивних методів збуту товарів,

які відповідають специфіці товару, дають можливість мінімізувати витрати часу покупців на здійснення купівлі;

- перелік послуг залежить від типу торговельного підприємства і очікувань покупців. Зручне устаткування для самообслуговування, загальний рівень сервісу зможуть позитивно впливати на образ торговельного підприємства в очах покупців;

- гнучка цінова політика підприємства. Ціна може бути значимим фактором, але не вирішальним. При цьому когнітивна обробка інформації, тобто те, як покупець сприймає ціну, важливіше за дійсну ціну;

- зручність розташування підприємства і торговельних секцій. Фактори часу і зручності є більш важливими, ніж реальне розташування підприємства;

- реклама та інші форми просування є важливими інструментами створення торговельної марки роздрібного підприємства як сприйняття покупцями його іміджу і репутації. Реклама створює образ підприємства і надає інформацію.

Функціонування торговельних підприємств визначає необхідність використання інструментів управління збутом. Однак, цей процес має низку проблем.

Проблема інформаційного забезпечення виникає у підприємств у зв'язку з низькою оперативністю отримання даних. Управління збутом потребує надійної системи інформаційного забезпечення.

У більшості торговельних підприємств це проблема організації управління збутом, не здійснюється планування збуту, а також аналіз та контроль реалізації встановлених планів. На багатьох підприємствах недостатнє кадрове забезпечення, не вистачає фахівців, які мають необхідний рівень знань у сфері управління. У зв'язку з цим необхідно: підвищувати кваліфікацію персоналу у сфері управління збутом шляхом навчання у ВНЗ, стажування у провідних установах, участі у навчальних тренінгах; залучати провідних фахівців у сфері управління збутом до роботи підприємства; систематично здійснювати оцінку й атестацію збутового персоналу. Інша проблема – це дефіцит коштів у підприємств для проведення необхідних змін в системі управління збутом. Цілі збутової діяльності повинні виходити з місії підприємства. В умовах ринкової економіки підприємствам необхідно спрямовувати свою

управлінську діяльність у сфері збуту на стратегічну перспективу.

Управління збутом у торговельних підприємствах в ринкових умовах є важливим для досягнення успіху та забезпечення конкурентоспроможності. Воно охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективне планування, організацію, мотивацію та контроль процесу реалізації товарів або послуг.

Основні аспекти управління збутом в ринкових умовах:

Аналіз ринку та цільової аудиторії:

- дослідження ринку: вивчення тенденцій, конкурентів, потреб споживачів;
- сегментація ринку: визначення цільових груп споживачів з урахуванням їхніх потреб та характеристик;
- визначення цільової аудиторії: фокусування на найбільш привабливих сегментах ринку.

2. Розробка стратегії збуту:

- визначення цілей збуту: встановлення конкретних, вимірних, досяжних, реалістичних і часових цілей (SMART-цілі);
- вибір каналів збуту: визначення оптимальних шляхів доставки товарів або послуг до споживачів (прямий збут, посередники, онлайн-платформи тощо);
- розробка стратегії ціноутворення: встановлення конкурентоспроможних цін з урахуванням витрат, попиту та цін конкурентів;
- формування стратегії просування: розробка комплексу маркетингових заходів для залучення та утримання клієнтів (реклама, PR, акції, знижки тощо).

Організація процесу збуту:

- створення ефективної структури відділу збуту: розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками;
- налагодження системи управління замовленнями: оптимізація процесу приймання, обробки та виконання замовлень;
- управління запасами: забезпечення оптимального рівня запасів для задоволення попиту споживачів та уникнення дефіциту або надлишку товарів;
- логістика: організація ефективної доставки товарів до споживачів.

Мотивація персоналу збуту:

- розробка системи мотивації: встановлення чітких показників ефективності та винагороди за їх досягнення;

- забезпечення професійного розвитку: навчання та підвищення кваліфікації працівників відділу збуту;

- створення сприятливого робочого середовища: підтримка позитивної атмосфери в колективі.

Контроль та аналіз результатів збуту:

- моніторинг показників збуту: відстеження обсягів продажів, прибутковості, частки ринку та інших важливих показників;
- аналіз відхилень від плану: виявлення причин відхилень та розробка коригувальних заходів;
- оцінка ефективності каналів збуту: аналіз рентабельності різних каналів збуту та визначення найбільш ефективних;
- збір та аналіз відгуків споживачів: отримання інформації про задоволеність клієнтів та виявлення можливостей для покращення якості товарів або послуг.

Особливості управління збутом в ринкових умовах:

- висока конкуренція: необхідність постійного вдосконалення стратегії збуту та пошуку нових конкурентних переваг;
- змінність потреб споживачів: важливість оперативного реагування на зміни в попиті та адаптація до нових тенденцій;
- вплив зовнішніх факторів: врахування економічної ситуації, політичних подій, технологічного прогресу та інших зовнішніх факторів, які можуть впливати на збут;
- використання сучасних технологій: застосування CRM-систем, онлайн-платформ, соціальних мереж та інших інструментів для підвищення ефективності збуту.

Основні фактори успішного управління збутом:

- клієнтоорієнтованість: фокусування на потребах та очікуваннях споживачів;
- професіоналізм персоналу: наявність кваліфікованих та мотивованих працівників відділу збуту;
- ефективна комунікація: налагодження чіткої та своєчасної комунікації між відділом збуту, іншими підрозділами підприємства та клієнтами;
- постійне вдосконалення: безперервне покращення процесів збуту та адаптація до змін у ринкових умовах.

Ефективне управління збутом є запорукою успіху торговельного підприємства в ринкових умовах. Воно надає можливість збільшити обсяги продажів, підвищити прибутковість, залучити та утримати клієнтів, а також забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Висновки

Функціонування підприємств в нестабільних умовах ринкової економіки потребує своєчасної адаптації системи збуту до змін зовнішнього середовища, що, у свою чергу, обумовлює необхідність використання інструментів управління збутом. Управління збутом – це багатоаспектний управлінський процес, спрямований на забезпечення ефективного збуту підприємства у довгостроковій перспективі в умовах мінливості зовнішнього середовища. Основною ознакою управління збутом є спрямування збутової діяльності на довгострокову перспективу з метою встановлення відповідності між збутовим потенціалом підприємства і зовнішнім середовищем. При використанні комплексного підходу до управління збутом необхідно враховувати важливі фактори успіху, до яких відноситься цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчендайзингу.

Список використаних джерел:

1. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність банківського іпотечного кредитування. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2010. Вип. 20 (2). С. 151–156.
2. Вачевський М. В., Скотний В. Г. Маркетинг у сферах послуг: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.
3. 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.
4. 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.
5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторицький В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.
6. 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.
7. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга–Прес, 2015. 324 с.

8. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1 (132). С. 58–62.

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. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.

References:

1. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2010). Sutnist' bankivs'koho ipotechnoho kredytuvannya [Essence of bank mortgage lending]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 20 (2) (pp. 151–156). [in Ukrainian].
2. Vachevskyy, M. V., & Skotnyy, V. H. (2004). Marketing u sferakh posluh [Marketing in the sphere of services]: Teaching manual. Kyiv: Center of Educational Literature. [in Ukrainian].
3. 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].
4. 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].
5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti [Factors of innovation development of industry]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (11) (pp. 201–205). [in Ukrainian].
6. Havrylko, P. P., Lalakulich, 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].
7. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloji konkurentsiji [Innovative development of industry: the tasks of management taking into

account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

8. 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 Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

9. 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 Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

10. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretychni aspekty upravlinnya konkurentospromozh-

nistyu pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

Дані про автора

Крамченко Ростислав Анатолійович,

к. е. н., доцент Львівської філії ПВНЗ «Європейський університет»

e-mail: rostkram65@ukr.net

Data about the author

Rostyslav Kramchenko,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Lviv Branch of the European University

e-mail: rostkram65@ukr.net

УДК 330.542:338.43:631.1.017.3:005.583.3

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16409402>

КРУПСЬКИЙ В. С.

Стимулювання та підтримка дрібних фермерів

Предметом дослідження є стимулювання та підтримка дрібних фермерів.

Метою дослідження є визначення шляхів ефективного стимулювання та підтримки дрібних фермерів.

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

Результати роботи. У статті визначено основні напрямки і стратегії, які можна застосувати для стимулювання та підтримки дрібних фермерів. Окреслено фактори ефективності цих стратегій. Визначено і доведено, що успішна реалізація цих стратегій вимагає тісної співпраці між урядом, науковими установами, фермерськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами.

Висновки. Дрібні фермерські господарства відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, збереженні сільських традицій та розвитку місцевих економік. Проте, вони часто стикаються з численними викликами, що потребують цілеспрямованої державної та недержавної підтримки. Стимулювання дрібних фермерів передбачає створення сприятливих умов для їхньої діяльності. Це включає доступ до фінансових ресурсів, зокрема пільгових кредитів та грантів, що дають можливість модернізувати виробництво, придбати необхідну техніку та матеріали. Важливим є забезпечення доступу до якісних насіннєвих матеріалів, добрив та засобів захисту рослин, а також ветеринарних послуг. Підтримка передбачає надання консультацій та навчання з питань агрономії, тваринництва, маркетингу та управління бізнесом. Фермери потребують інформації про новітні технології, методи ведення сільського господарства, адаптовані до місцевих умов, а також про можливості збуту продукції. Важливим аспектом підтримки є сприяння створенню та розвитку кооперативів, що дає можливість фермерам об'єднувати ресурси, знижувати витрати та покращувати позиції на ринку. Державна підтримка повинна також включати захист інтересів дрібних фермерів у сфері земельних відносин, забезпечення справедливих цін на їхню продукцію та усунення бюрократичних перешкод. Ефективна підтримка дрібних фермерів є запорукою сталого розвитку сільських територій, забезпечення продовольчої безпеки та збереження унікального сільськогосподарського ландшафту.

Ключові слова: сільське господарство, дрібні фермери, кредити, гранти, субсидії, страхування, інновації, фінансування, технології, інфраструктура.

Stimulating and supporting small farmers

The subject of the study is the stimulation and support of small farmers.

The purpose of the study is to determine the ways of effective stimulation and support of small farmers.

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 directions and strategies that can be used to stimulate and support small farmers. The factors of the effectiveness of these strategies are outlined. It is determined and proven that the successful implementation of these strategies requires close cooperation between the government, scientific institutions, farmer organizations and other stakeholders.

Conclusions. Small farms play an important role in ensuring food security, preserving rural traditions and developing local economies. However, they often face numerous challenges that require targeted state and non-state support. Stimulating small farmers involves creating favorable conditions for their activities. This includes access to financial resources, including soft loans and grants, which enable modernization of production, purchase of necessary machinery and materials. It is important to ensure access to quality seeds, fertilizers and plant protection products, as well as veterinary services. Support includes provision of consultations and training on agronomy, animal husbandry, marketing and business management. Farmers need information on the latest technologies, agricultural practices adapted to local conditions, as well as on product marketing opportunities. An important aspect of support is the promotion of the creation and development of cooperatives, which enables farmers to pool resources, reduce costs and improve their market positions. State support should also include protecting the interests of small farmers in the field of land relations, ensuring fair prices for their products and eliminating bureaucratic obstacles. Effective support for small farmers is a guarantee of sustainable development of rural areas, ensuring food security and preserving the unique agricultural landscape.

Keywords: agriculture, small farmers, loans, grants, subsidies, insurance, innovation, financing, technology, infrastructure.

Постановка проблеми. Дрібні фермери відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, збереженні сільськогосподарських традицій та підтримці життєздатності сільських громад. Проте, вони часто стикаються з численними викликами, включаючи обмежений доступ до фінансування, технологій, інформації та ринків збуту. У зв'язку з цим, стимулювання та підтримка дрібних фермерів є важливим завданням для урядів, міжнародних організацій та інших зацікавлених сторін. Ефективні стратегії підтримки дрібних фермерів повинні бути комплексними та враховувати специфічні потреби різних регіонів та видів сільськогосподарської діяльності. Важливо забезпечити доступ до мікрокредитування та інших фінансових інструментів, які дадуть можливість фермерам інвестувати в нові технології, покращувати якість продукції та розширювати виробництво. Підтримка також повинна включати навчання та консультування з питань ефективного ведення сільського господарства, управління ризиками, маркетингу та збуту продукції. Важливо сприяти створенню кооперативів та інших об'єднань фермерів, які дадуть

можливість їм спільно вирішувати проблеми, обмінюватися досвідом та мати більший переговорний вплив на ринку. Крім того, необхідно створювати сприятливе регуляторне середовище, яке б захищало права дрібних фермерів, забезпечувало справедливі ціни на їх продукцію та сприяло розвитку місцевих ринків. Важливо також інвестувати в інфраструктуру сільських територій, зокрема дороги, транспорт, енергопостачання та зв'язок, що покращить фермерам доступ до ринків та знизить їх транспортні витрати.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема стимулювання та підтримки дрібних фермерів є актуальною в контексті забезпечення продовольчої безпеки, сталого розвитку сільських територій та боротьби з бідністю. Багато дослідників (наприклад, Т. Реардон, К. Баррет, С. Девріз) пишуть про важливу роль дрібних фермерів у забезпеченні продовольством значної частини населення світу, особливо в країнах, що розвиваються. Вони стверджують, що підтримка дрібних господарств є важливою для сталого розвитку сільського господарства та скорочення

бідності. Вітчизняні вчені, зокрема В. Збарський, П. Саблук, підкреслюють роль дрібних фермерів у підтримці економічної активності в сільських районах, збереженні традиційних видів діяльності та забезпеченні зайнятості населення. Вони також акцентують увагу на соціальній функції фермерства. Багато праць (наприклад, А. Дей, К. Діні) присвячено питанню забезпечення дрібних фермерів доступом до землі. Важливість доступу до фінансових ресурсів (кредитів, грантів, мікрофінансування) підкреслюється у роботах багатьох вчених (Р. Агравал, О. Шеремет). Запровадження новітніх технологій розглядається у працях Д. Гловера, О. Крисального. Вчені (зокрема, С. Коваленко) підкреслюють на необхідності підтримки дрібних фермерів в організації збуту продукції, зокрема через створення сільськогосподарських кооперативів, фермерських ринків та налагодження прямих зв'язків з переробними підприємствами та роздрібними мережами. Проте, питанням ефективного стимулювання та підтримки дрібних фермерів в Україні присвячено недостатньо уваги і тому вони потребують подальшого дослідження.

Мета статті – визначення шляхів ефективного стимулювання та підтримки дрібних фермерів.

Виклад основного матеріалу. Стимулювання та підтримка дрібних фермерів є важливим для забезпечення продовольчої безпеки, розвитку сільських територій та підтримки економічного зростання. Декілька важливих напрямків і стратегій, які необхідно застосувати:

1. Фінансова підтримка:

Доступ до кредитів: створення програм мікрокредитування з низькими відсотковими ставками та гнучкими умовами погашення, спеціально розроблених для потреб дрібних фермерів. Спрощення процедури отримання кредитів та надання гарантій.

Гранти та субсидії: надання цільових грантів на придбання насіння, добрив, обладнання, а також на впровадження нових технологій та екологічно чистих методів ведення сільського господарства.

Страховання врожаю: розробка доступних програм страхування врожаю для захисту фермерів від збитків, спричинених погодними умовами, хворобами та шкідниками.

2. Технічна допомога та навчання:

Агрономічні консультації: надання фермерам доступу до кваліфікованих агрономів та консуль-

тантів, які зможуть надати поради щодо вибору культур, методів вирощування, боротьби зі шкідниками та хворобами.

Навчальні програми та тренінги: організація навчальних програм та тренінгів з сучасних методів ведення сільського господарства, управління фермою, маркетингу та фінансів.

Демонстраційні ферми: створення демонстраційних ферм, де фермери зможуть наочно ознайомитися з новими технологіями та методами, а також обмінюватися досвідом.

3. Розвиток інфраструктури:

Дороги та транспорт: покращення дорожньої інфраструктури для забезпечення доступу фермерів до ринків збуту та постачальників.

Зберігання та переробка: створення можливостей для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, що дозволить фермерам збільшити додану вартість та зменшити втрати.

Іригаційні системи: розвиток іригаційних систем для забезпечення стабільного водопостачання та підвищення врожайності.

4. Доступ до ринків:

Створення кооперативів: заохочення фермерів до об'єднання в кооперативи для спільного збуту продукції, закупівлі ресурсів та представництва інтересів.

Інформація про ринок: надання фермерам інформації про ціни, попит та пропозицію на ринку, а також про можливості експорту.

Підтримка участі у виставках та ярмарках: надання допомоги фермерам в участі у виставках та ярмарках для просування своєї продукції та налагодження контактів з покупцями.

5. Правова та регуляторна підтримка:

Спрощення реєстрації та ліцензування: спрощення процедур реєстрації та ліцензування фермерських господарств.

Захист прав власності: забезпечення захисту прав власності на землю та інші активи фермерів.

Створення сприятливого регуляторного середовища: розробка та впровадження нормативно-правових актів, які сприяють розвитку сільського господарства та захищають інтереси фермерів.

6. Інновації та дослідження:

Підтримка наукових досліджень: фінансування наукових досліджень у галузі сільського господарства з метою розробки нових сортів рослин, порід тварин та технологій ведення сільського господарства.

Трансфер технологій: забезпечення доступу фермерів до новітніх технологій та наукових розробок.

Стимулювання інновацій: заохочення фермерів до впровадження інноваційних методів ведення сільського господарства.

7. Спеціальні програми для молодих фермерів та жінок:

Гранти та кредити для молодих фермерів: розробка спеціальних програм підтримки молодих фермерів, зокрема гранти, кредити та технічну допомогу.

Підтримка жінок-фермерів: забезпечення рівного доступу жінок до ресурсів та можливостей у сільському господарстві.

Ефективність цих стратегій залежить від комплексності підходу та адаптації до конкретних умов кожної країни та регіону. Важливо також враховувати екологічні аспекти та сприяти сталому розвитку сільського господарства. Важливим аспектом є також розвиток сільськогосподарської освіти та професійної підготовки. Необхідно забезпечити якісну освіту у сільськогосподарських навчальних закладах, а також створити можливості для перекваліфікації та підвищення кваліфікації фермерів. Важливим є впровадження дуальної освіти, яка поєднує теоретичне навчання з практичним досвідом на фермах. Особливу увагу необхідно приділити розвитку органічного сільського господарства та екологічно чистих методів виробництва. Підтримка органічних фермерів, сертифікація їх продукції та стимулювання споживання органічних продуктів сприятиме збереженню довкілля та покращенню здоров'я населення. Необхідно також заохочувати фермерів до використання ресурсозберігаючих технологій, таких як крапельне зрошення, мульчування та використання органічних добрив. Важливим є також розвиток сільського туризму та інших видів діяльності, які зможуть приносити додатковий дохід фермерським господарствам. Сільський туризм сприяє збереженню культурної спадщини, створенню нових робочих місць та диверсифікації економіки сільських територій. Фермерам необхідно надавати підтримку у розвитку туристичної інфраструктури, маркетингу та просуванні туристичних послуг. Успішна реалізація стратегій потребує тісної співпраці між урядом, науковими установами, фермерськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Необхідно створити ефективну систему моніторингу та оцінки результатів, щоб вчасно коригувати політику та програми підтримки. Важливо також забезпечити прозорість та підзвітність у використанні державних коштів, спрямованих на підтримку дрібних фермерів.

Висновки

Дрібні фермерські господарства відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, збереженні сільських традицій та розвитку місцевих економік. Проте, вони часто стикаються з численними викликами, що потребують цілеспрямованої державної та недержавної підтримки. Стимулювання дрібних фермерів передбачає створення сприятливих умов для їхньої діяльності. Це включає доступ до фінансових ресурсів, зокрема пільгових кредитів та грантів, що дають можливість модернізувати виробництво, придбати необхідну техніку та матеріали. Важливим є забезпечення доступу до якісних насінневих матеріалів, добрив та засобів захисту рослин, а також ветеринарних послуг. Підтримка передбачає надання консультацій та навчання з питань агрономії, тваринництва, маркетингу та управління бізнесом. Фермери потребують інформації про новітні технології, методи ведення сільського господарства, адаптовані до місцевих умов, а також про можливості збуту продукції. Важливим аспектом підтримки є сприяння створенню та розвитку кооперативів, що дає можливість фермерам об'єднувати ресурси, знижувати витрати та покращувати позиції на ринку. Державна підтримка повинна також включати захист інтересів дрібних фермерів у сфері земельних відносин, забезпечення справедливих цін на їхню продукцію та усунення бюрократичних перешкод. Ефективна підтримка дрібних фермерів є запорукою сталого розвитку сільських територій, забезпечення продовольчої безпеки та збереження унікального сільськогосподарського ландшафту.

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: Ліра-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 НН-ВК «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.

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 tablyttsyakh, 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 vyynyknennya 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). Innovatsiynny rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsiyi [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. (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].

9. 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].

10. Matsybora, T. V. (2019). Investytsiynne zabezpechennya rozvytku sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv [Investment support for the development of agricultural enterprises]. Ekonomika APK – Economics of the Agricultural Complex, 2, 66–72. [in Ukrainian].

Дані про автора

Крупський Віталій Станіславович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Заклад вищої освіти "Львівський університет бізнесу та права"

e-mail: VitalO6@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: VitalO6@ukr.net

МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16409682>

ЗЕЙНАЛОВ Р. Е.

Захист даних як стратегічна функція управління розвитком software –компаній

Предметом дослідження є стратегічні підходи до забезпечення безпеки даних у процесі розвитку software–компаній. У роботі проаналізовано вплив рівня захисту даних на ефективність управління на різних етапах життєвого циклу компанії, визначено ключові ризики та обґрунтовано необхідність інтеграції практик data security у загальну стратегію управління розвитком. Розкрито залежність між інвестиціями у захист даних та стійкістю бізнес–моделі в умовах цифрової трансформації.

Метою дослідження є визначення ролі та значення захисту даних як стратегічної функції управління розвитком software–компаній в умовах зростання кіберзагроз і технологічної еволюції.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано системний і порівняльний аналіз, методи узагальнення, логічного та структурного підходів, а також візуалізацію аналітичних даних. Це дозволило комплексно дослідити еволюцію підходів до захисту даних на різних етапах розвитку software–компаній.

Результати роботи. У статті обґрунтовано необхідність стратегічного підходу до захисту даних як одного з ключових факторів сталого розвитку software–компаній. Визначено особливості організації data security на стадіях стартапу, масштабування та зрілого бізнесу. Показано, що інвестиції в систему захисту даних прямо впливають на довіру клієнтів, зниження ризиків та конкурентоспроможність компаній. Запропоновано базову модель інтеграції безпеки даних у загальну систему управління.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані в управлінні software–компаніями, у консалтингу з цифрової безпеки, у сфері стартап–менеджменту та в освітніх програмах, що стосуються управління інноваційним бізнесом.

Висновки. Захист даних є не лише технічним аспектом, а й стратегічною управлінською функцією, що впливає на динаміку розвитку software–компаній. Для досягнення стабільного зростання в умовах цифрової турбулентності необхідно інтегрувати політики безпеки у всі бізнес–процеси з урахуванням стадії розвитку підприємства. Ефективне управління data security сприяє зниженню ризиків, підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню довіри з боку клієнтів і партнерів.

Ключові слова: захист даних, software–компанії, стратегічне управління, інформаційна безпека, ризики, розвиток бізнесу, цифрова трансформація.

Data protection as a strategic function in the management of software company development

The subject of the study is strategic approaches to ensuring data security in the process of software company development. The paper analyzes the impact of data protection levels on management efficiency across various stages of the company life cycle, identifies key risks, and substantiates the need to integrate data security practices into the overall development management strategy. It highlights the correlation between investments in data protection and the resilience of the business model under conditions of digital transformation.

The purpose of the study is to determine the role and significance of data protection as a strategic management function in the development of software companies amid increasing cyber threats and technological evolution.

Research methods. The study substantiates the necessity of a strategic approach to data protection as a key factor for the sustainable development of software companies. It identifies the specifics of organizing data security during the startup, scaling, and mature business stages. The study demonstrates that investments in data protection systems directly impact customer trust, risk reduction, and companies' competitiveness. A basic model for integrating data security into the overall management system is proposed.

Results of work. The article justifies the necessity of a strategic approach to data protection as one of the key factors for the sustainable development of software companies. It outlines the specific features of organizing data security at the startup, scaling, and mature business stages. The study demonstrates that investments in data protection systems directly influence customer trust, risk reduction, and company competitiveness. A foundational model for integrating data security into the overall management system is proposed.

Field of application of results. The research results can be applied in the management of software companies, digital security consulting, startup management, and educational programs related to innovative business management.

Conclusions. Data protection is not only a technical issue but also a strategic management function that influences the development dynamics of software companies. To achieve stable growth amid digital turbulence, it is essential to integrate security policies into all business processes, taking into account the company's stage of development. Effective management of data security helps reduce risks, increase investment attractiveness, and strengthen trust among clients and partners.

Key words: data protection, software companies, strategic management, information security, risks, business development, digital transformation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації та зростаючої кількості кіберзагроз захист даних стає одним із критичних чинників стабільного функціонування та стратегічного розвитку software-компаній. Активне впровадження хмарних рішень, зберігання великих масивів інформації, використання штучного інтелекту та інтеграція відкритих API суттєво підвищують вразливість цифрових активів компаній. У результаті втрати, витоки або несанкціонований доступ до даних можуть призводити не лише до фінансових збитків, а й до втрати довіри клієнтів, судових позовів, порушення регуляторних вимог та підриву репутації компанії. Особливо

вразливими є малі та середні software-компанії, які часто ігнорують системний підхід до управління безпекою даних через обмежені ресурси.

Традиційно функції захисту інформації сприймалися як суто технічне завдання, проте у сучасних умовах вони потребують стратегічного осмислення та інтеграції в загальну систему управління розвитком підприємства. Це особливо важливо на різних етапах життєвого циклу software-компаній, де характер ризиків та підходи до захисту даних істотно відрізняються. Таким чином, актуальним постає завдання визначення ролі та практик забезпечення безпеки даних як управлінської функції, що впливає на довгостро-

кову стійкість, конкурентоспроможність та динаміку зростання компаній у сфері розробки програмного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання захисту даних активно досліджується як у міжнародному, так і в українському науковому та професійному середовищі. У працях провідних фахівців, зокрема О. Маковоз, С. Лисенка, М. Буряка, А. Швінбахера, Р. Hagen та Т. Scholz, розглядаються аспекти кібербезпеки, цифрової трансформації та впровадження інноваційних технологій у сфері управління. Зокрема, у роботах Лисенка та Маковоз акцентовано увагу на важливості адаптації компаній до цифрових загроз, що зростають у постпандемічний та післявоєнний період. Буряк і Швінбахер аналізують взаємозв'язок між безпекою даних та інвестиційною привабливістю IT-бізнесу, підкреслюючи роль стратегічного підходу до інформаційної безпеки.

У роботах міжнародних дослідників, зокрема представників Verizon, Gartner, IBM Security, Cisco та ENISA, представлено класифікацію загроз, оцінку ризиків та інвестиційні підходи до data security. Водночас більшість досліджень зосереджується на технічних аспектах безпеки, залишаючи поза увагою управлінський вимір — зокрема, інтеграцію захисту даних у систему стратегічного менеджменту та його залежність від етапу розвитку компанії.

В українському науковому дискурсі питання захисту даних у контексті розвитку software-компаній розглядаються фрагментарно, переважно з позиції технічної реалізації або правового регулювання. Водночас проблема формування стратегічної моделі управління data security як частини загальної системи розвитку software-компаній залишається недостатньо дослідженою, що актуалізує потребу у поглибленому аналізі цієї тематики.

Метою статті є обґрунтування ролі захисту даних як стратегічної управлінської функції в процесі розвитку software-компаній, визначення особливостей організації системи безпеки даних на різних етапах життєвого циклу компанії, аналіз впливу рівня data security на довгострокову стійкість, інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової трансформації та зростання кіберзагроз.

Виклад основного матеріалу. Життєвий цикл software-компанії включає кілька послідовних етапів розвитку, які визначають зміни у

структурі, стратегії та управлінні, зокрема в аспектах інформаційної безпеки. Від початкового стартапу до зрілої міжнародної компанії кожен етап характеризується специфічними викликами і пріоритетами, що накладають особливі вимоги до захисту даних та управлінських практик [1, 2].

Згідно з моделлю Adizes [3], організації проходять фази народження, зростання, зрілості та спаду, де кожна фаза має свої особливості в управлінні і ризиках. Для software-компаній це особливо важливо, оскільки швидкість змін технологій і високий рівень конкуренції змушують динамічно адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх факторів.

Водночас, як підкреслюють Гуменна та Карпіщенко [1], ефективне управління інформаційною безпекою має бути системним і інтегрованим у стратегію підприємства.

Початковий етап — стартап — характеризується фокусом на швидкому запуску продукту з мінімальними ресурсами і часто без належної уваги до захисту даних. Часто в таких компаніях відсутні формалізовані політики безпеки, а керівники та розробники не завжди усвідомлюють потенційні ризики, пов'язані з витоком або втратою інформації. Як показує дослідження Метлешко, це призводить до високої вразливості до атак на ранніх стадіях і може загрожувати як репутації, так і можливості подальшого залучення інвестицій.

Фаза зростання супроводжується появою перших клієнтів, розширенням команди та початком формалізації внутрішніх процесів. Саме на цьому етапі компанії починають впроваджувати базові заходи безпеки, такі як контроль доступу, використання договорів про нерозголошення (NDA), регулярне резервне копіювання даних. При цьому важливо зазначити, що вимоги клієнтів і інвесторів до безпеки починають зростати, що стимулює інвестиції в інформаційну безпеку. За даними звіту ENISA (2024), середні software-компанії все більше орієнтуються на впровадження стандартів ISO/IEC 27001 та NIST, що забезпечує базовий рівень контролю ризиків [4].

Етап масштабування — це період, коли компанія виходить на нові ринки, зокрема міжнародні, і стикається з суворими регуляторними вимогами, наприклад GDPR в Європейському Союзі або SOC 2 у США. Це ставить перед компанією необхідність глибшого впровадження політик інформаційної безпеки, автоматизації процесів захисту даних і регулярних зовнішніх аудиторій.

тів. Водночас масштаби бізнесу ускладнюють управління ризиками, оскільки зростає кількість інтеграцій, API, партнерських зв'язків, що потенційно збільшують поверхню атаки [5, 6].

Для зрілої компанії інформаційна безпека стає невід'ємною частиною стратегії розвитку. Формуються спеціалізовані департаменти кібербезпеки, впроваджуються політики реагування на інциденти (Incident Response), регулярного аудиту та навчання персоналу. Важливу роль відіграє формування культури безпеки на всіх рівнях організації, що зменшує людський фактор як причину порушень [7]. Як показують дослідження Sifa, Sookhak та von Solms (2016), у провідних компаніях світу зростання інвестицій у кібербезпеку прямо корелює з рівнем довіри клієнтів, зниженням ризику витоку даних та довгостроковою конкурентоспроможністю [8].

Таким чином, управління захистом даних на різних етапах розвитку software-компанії має свої особливості та потребує відповідного адаптованого підходу, який враховує як технологічні, так і організаційні фактори.

1. Стартап: мінімізація витрат та низька увага до безпеки

Стартапи у сфері software характеризуються високою динамікою змін, обмеженими ресурсами та фокусом на швидкому виході на ринок. Основною метою на цій фазі є створення мінімально життєздатного продукту (MVP) із мінімальними витратами, що часто призводить до зневаги питаннями інформаційної безпеки. Низька увага до безпеки у стартапах відображається у відсутності формалізованих політик, недостатньому контролі доступу, слабкому захисті даних клієнтів і відсутності процесів реагування на інциденти.

Згідно з даними OWASP Top 10 for Startups, основними уразливостями у цій фазі є відсутність

належної автентифікації та авторизації, неправильне управління сесіями, а також недотримання принципу найменших привілеїв, що створює можливості для експлуатації вразливостей. Недооцінка цих аспектів може спричинити серйозні проблеми, включаючи витік конфіденційних даних, порушення цілісності та доступності систем.

Однією з ключових проблем є також недостатня обізнаність команди щодо актуальних кіберризиків. Часто засновники та розробники сконцентровані на функціональності продукту та залученні клієнтів, не враховуючи потенційні загрози і не формуючи культуру безпеки в команді. Згідно з дослідженням ENISA (2023), понад 60% стартапів не мають навіть базових політик інформаційної безпеки, що робить їх привабливою ціллю для кіберзлочинців.

Переважно стартапи використовують хмарні сервіси з базовими налаштуваннями безпеки, не впроваджуючи додаткових шарів захисту, таких як багатофакторна аутентифікація (MFA) або регулярні аудитні перевірки. Внаслідок цього зростає ймовірність компрометації ключових даних, що в подальшому може вплинути на репутацію і здатність залучати інвестиції.

Водночас, через обмеженість ресурсів, у стартапів немає можливості або часу для впровадження складних систем безпеки. Для них актуальними є прості, недорогі та ефективні рішення, які мінімізують ризики без суттєвого навантаження на розробку. Google for Startups рекомендує починати з найпростіших заходів: налаштування безпечних паролів, резервне копіювання даних, використання захищених протоколів зв'язку (HTTPS).

Крім технічних аспектів, важливу роль відіграє управлінський фактор — здатність засновників закласти безпекові практики у культуру компанії з перших днів її існування. Це дозволяє змен-

Таблиця 1. Основні кіберризики на стадії стартапу та рекомендовані заходи*

Кіберризик	Опис	Рекомендовані заходи
Недостатня автентифікація	Відсутність MFA, слабкі паролі	Впровадження багатофакторної автентифікації
Неправильне управління доступом	Надмірні права користувачів	Принцип найменших привілеїв
Відсутність резервного копіювання	Втрата даних через збої або атаки	Регулярне резервне копіювання даних
Вразливості в веб-застосунках	SQL-ін'єкції, XSS, CSRF	Використання OWASP рекомендацій
Відсутність інцидент-менеджменту	Нездатність швидко реагувати на кіберінциденти	Формування процесу реагування на інциденти

* Джерело: побудовано автором за [9]

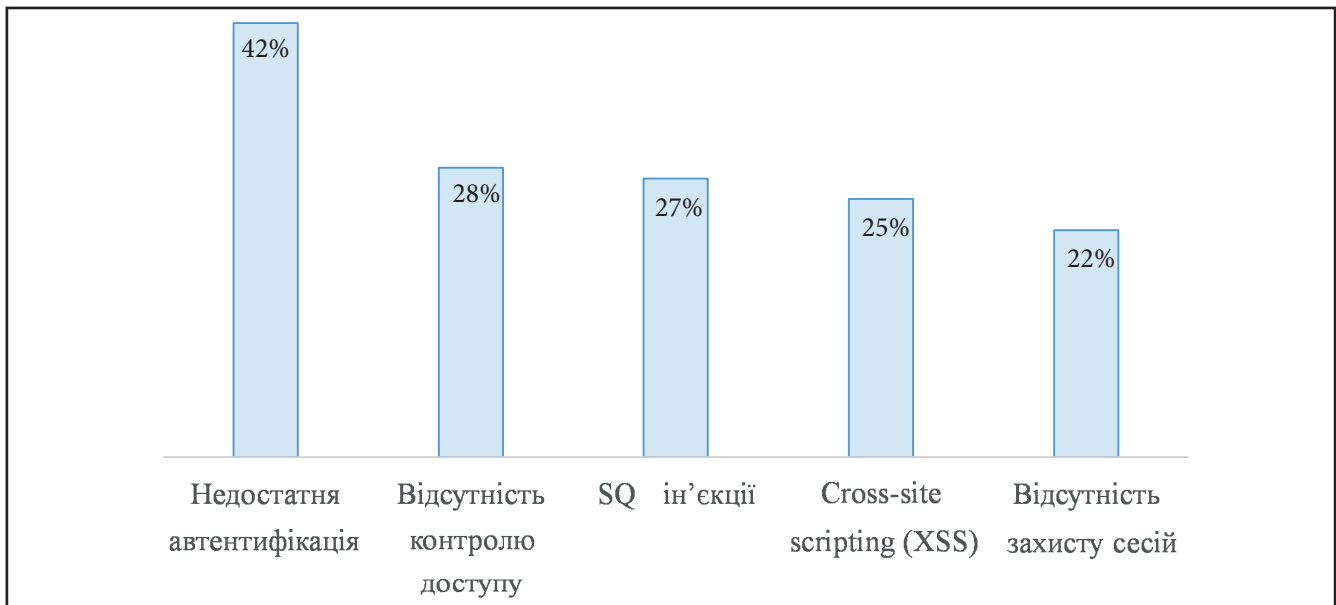


Рисунок 1. Топ-5 вразливостей OWASP для стартапів (за частотою виявлення), %*

* Джерело: побудовано автором за [10]

шити ризики, підготувати базу для подальшого масштабування і знизити вразливість до кіберзагроз на наступних етапах розвитку.

Дані таблиці 1 і графіка 1 демонструють, що стартапи часто недооцінюють важливість кібербезпеки, особливо у малих командах, де головна увага приділяється швидкому розвитку продукту. Основні вразливості, визначені OWASP, вказують на типові слабкі місця, які можуть бути ефективно усунені простими, недорогими методами безпеки.

2. Фаза зростання: перші клієнти, перші вимоги до безпеки

На цьому етапі компанії вже мають функціональний продукт, починають працювати з клієнтами, з'являється команда продажів і розширюється розробка. Зростає і обсяг зібраних даних — як користувацьких, так і бізнесових. У результаті керівництво вперше стикається з необхідністю формалізувати мінімальні заходи безпеки.

Поширеними стають базові практики: розмежування доступів до даних (role-based access control), підписання NDA з працівниками та підрядниками, резервне копіювання, впровадження двофакторної автентифікації. Компанії починають цікавитися стандартами типу ISO/IEC 27001 або рекомендаціями NIST для малого бізнесу, однак повного впровадження системи управління інформаційною безпекою (ISMS) зазвичай ще не відбувається.

Безпека на цій стадії носить фрагментарний характер і часто обмежується ініціативами технічної команди. Формалізована стратегія безпе-

ки відсутня, однак з'являється її усвідомлення як одного з факторів інвесторської привабливості.

3. Масштабування: міжнародні ринки, регуляції, репутаційні ризики

Масштабування супроводжується збільшенням кількості клієнтів, виходом на міжнародні ринки та інтеграцією з іншими системами. Усе це робить компанію вразливою до юридичних, репутаційних і технологічних ризиків.

Відповідність вимогам регуляторів стає критичною: на перший план виходять GDPR, SOC 2, ISO/IEC 27001, California Consumer Privacy Act (CCPA). Часто вже запроваджуються практики audit logging, penetration testing, шифрування даних у transit і at rest, а також оцінка постачальників (vendor risk management) [11].

Оскільки компанія переходить від реактивного до проактивного підходу до безпеки, зростає роль зовнішнього аудиту та автоматизованих інструментів моніторингу. Починає формуватись політика безперервного покращення — регулярний перегляд політик безпеки, впровадження процедури реагування на інциденти (incident response).

4. Зріла компанія: системна безпека як частина стратегічного управління

У зрілих software-компаніях безпека інтегрована у всі бізнес-процеси. Формується окремий департамент або щонайменше посада CISO (Chief Information Security Officer), визначаються KPI з безпеки, проводяться тренінги для персоналу, реалізується Zero Trust модель.

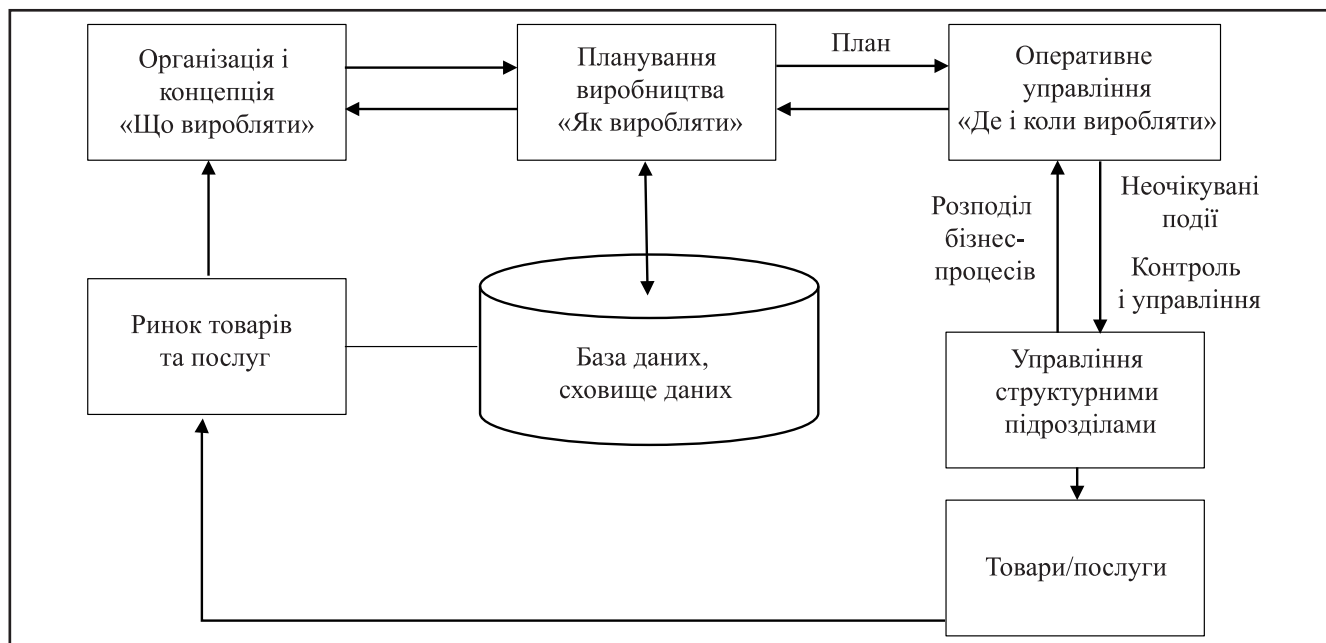


Рисунок 2. Структура основних проблем захисту інформації на підприємствах

Джерело: побудовано автором за [12]

Такі компанії, як правило, мають повністю сертифіковану систему інформаційної безпеки (наприклад, ISO 27001 або SOC 2 Type II) і регулярно проходять зовнішній аудит. Особливу увагу приділяють безпеці DevOps-процесів (DevSecOps), автоматизованому виявленню вразливостей та хмарній інфраструктурі (наприклад, контроль за використанням API та внутрішніми сервісами).

На стратегічному рівні безпека починає розглядатись не лише як обов'язок, а як конкурентна перевага. Наприклад, компанії можуть надавати клієнтам White Paper з описом власної інфраструктури захисту, аби підвищити рівень довіри.

5. Етапи трансформації: злиття, інтернаціоналізація, перехід до хмари

На етапах реструктуризації, злиття/поглинання (M&A) або міграції в хмарні середовища виникають нові виклики для захисту даних. Поєднання систем безпеки різних компаній вимагає інтеграції політик, синхронізації інфраструктур, адаптації до міжнародного законодавства.

У випадку переходу до хмари (наприклад, AWS або Azure) критичними стають питання розмежування відповідальності (shared responsibility model), шифрування, а також відповідності вимогам ISO/IEC 27018 щодо захисту персональних даних у хмарі.

Кіберризики в умовах трансформації часто недооцінюються. Дослідження Accenture вказують, що понад 50% компаній після злиття мають пробле-

ми з безпечним об'єднанням інформаційних систем. Тому роль CISO в таких процесах має бути не технічною, а стратегічною — участь у due diligence, оцінка ризиків та підготовка plan B у разі інцидентів.

В умовах цифрової економіки, де інформація виступає не лише як ресурс, а й як актив компанії, питання захисту даних виходить за межі технічної компетенції IT-відділів. Ефективне управління software-компанією вимагає стратегічного підходу до кібербезпеки, що охоплює не лише технології, але й бізнес-процеси, фінансові ризики, управління персоналом і юридичну відповідність.

1. Принципи інтеграції.

Інтеграція безпеки даних у стратегічне управління передбачає:

- Включення оцінки ризиків кібербезпеки в загальний процес стратегічного планування;
- Формування KPI в сфері інформаційної безпеки, прив'язаних до цілей компанії (наприклад, відсоток інцидентів, виявлених протягом 24 годин; кількість навчальних сесій із безпеки на одного працівника) [13];
- Залучення керівництва С-рівня (особливо CEO, CTO, CISO) до процесів прийняття рішень у сфері захисту даних;
- Побудову системи моніторингу і регулярного аудиту інформаційної безпеки як інструменту контролю;
- Забезпечення внутрішньої культури безпеки, що поширюється на всі рівні персоналу.

Таблиця 2. Еволюція організаційного управління безпекою даних *

Тип компанії	Основний відповідальний	Органи контролю	Звітність
Стартап	CTO / Team Lead	Відсутні / Ad hoc	Нерегулярна
Компанія в зростанні	CISO / Security Officer	ІТ-менеджмент	Раз на квартал
Зріла компанія	CISO + департамент IS	Аудиторський комітет	Регулярна (місячна)

* Джерело: побудовано автором

2. Організаційна структура управління безпекою. Залежно від масштабу компанії і фази життєвого циклу, структура може варіюватися:

3. KPI та оцінка ефективності.

Ключові показники ефективності (KPI) повинні відповідати як технічним цілям, так і бізнес-результатам:

- MTTD (Mean Time to Detect) – середній час виявлення інциденту;
- MTTR (Mean Time to Respond) – час реагування на інцидент;
- % працівників, які пройшли навчання з безпеки;
- % критичних систем, що мають актуальні патчі;
- Кількість зовнішніх аудитів на рік.

Ці показники використовуються не лише для оперативного контролю, а й для звітності перед інвесторами та регуляторами.

4. Системне включення стандартів та комплаєнсу.

Стандарти (ISO/IEC 27001, NIST CSF) мають бути не просто сертифікатами, а вбудованими в бізнес-архітектуру компанії. Це дозволяє забезпечити:

- Безперервне вдосконалення безпекових практик (PDCA-цикл);
- Прозору структуру відповідальності та процедур;
- Узгодженість дій між підрозділами компанії.

5. Безпека як драйвер інновацій.

У сучасних умовах компанії, що системно інтегрують безпеку в управління, отримують конкурентну перевагу:

- Клієнти обирають постачальника з перевіреною історією безпечного оброблення даних;
- Інвестори охочіше інвестують у компанії з чіткою стратегією захисту;
- Компанія готова до нових ринків і регуляторних вимог (наприклад, DORA або AI Act).

Висновки

Інтеграція захисту даних у стратегічне управління software-компаніями є ключовим елементом забезпечення їх стабільного розвитку в умовах сучасної цифрової трансформації. Впровадження політик безпеки, регулярний аудит,

визначення ключових показників ефективності (KPI) та активна участь керівництва забезпечують комплексний підхід до управління ризиками і підвищують рівень довіри клієнтів і партнерів.

Комплексний підхід до кібербезпеки дозволяє компаніям не лише захищати інформаційні ресурси, а й використовувати захист даних як фактор конкурентної переваги, що відкриває нові можливості для масштабування бізнесу та виходу на міжнародні ринки. Особливо важливою є адаптація стандартів безпеки та вимог комплаєнсу до особливостей різних етапів життєвого циклу компанії, що сприяє її стійкості у довгостроковій перспективі.

Отже, стратегічне управління безпекою даних у software-компаніях повинно бути невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії, що забезпечує не лише мінімізацію ризиків, а й сприяє сталому розвитку і технологічній еволюції підприємств.

Список використаних джерел:

1. Гуменна О. В., Карпіщенко О. О. Управління інформаційною безпекою підприємства в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 132–137. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4329/4255>
2. Метелешко О. В. Інформаційна безпека підприємства: бакалаврська дипломна робота. Тернопіль: ТНТУ, 2021. 60 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35367/1/Dyp_Meteleshko_2021.pdf
3. Adizes Institute. Methodology [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.ichakadizes.com/methodology>.
4. ENISA. ENISA Threat Landscape 2024 [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2024>.
5. GDPR Portal. Summary of key provisions [Електронний ресурс]. – URL: <https://gdpr-info.eu/>.
6. ISO/IEC 27001:2022 – International Standard for ISMS [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.iso.org/standard/27001.html>.
7. Pavlovic N. How can organizations develop situation awareness for incident response? A case study of management practice // ResearchGate. – 2020. – URL: <https://www.researchgate.net/>

publication/347396345_How_can_organizations_develop_situation_awareness_for_incident_response_A_case_study_of_management_practice.

8. Alkalbani A., Deng H., Kam B. Information security policy compliance model in organisations // ResearchGate. – 2016. – URL: https://www.researchgate.net/publication/309045498_Information_security_policy_compliance_model_in_organisations.

9. Han Y., Wang H. Cyber risk management: Theories, frameworks, models and practices // ResearchGate. – 2024. – URL: https://www.researchgate.net/publication/389874462_Cyber_risk_management_Theories_frameworks_models_and_practices.

10. OWASP. The OWASP Top Ten [Електронний ресурс]. – URL: <https://owasp.org/www-project-top-ten/>.

11. Malik A., Avram M. Third-party vendor risks in IT security: A comprehensive audit review and mitigation strategies // ResearchGate. – 2024. – URL: https://www.researchgate.net/publication/381844798_Third-party_vendor_risks_in_IT_security_A_comprehensive_audit_review_and_mitigation_strategies.

12. Проблеми захисту інформації на підприємствах // Підручники онлайн. – URL: https://pidru4niki.com/1427040647714/informatika/problemi_zahistu_informatsiyi_pidpriyemstvah.

13. Ivanov I. Using security metrics to determine security program effectiveness // ResearchGate. – 2023. – URL: https://www.researchgate.net/publication/371993658_Using_Security_Metrics_to_Determine_Security_Program_Effectiveness.

References:

1. Gumena, O. V., & Karpishchenko, O. O. (2023). Management of enterprise information security in the context of digitalization. *Economy and Society*, (50), 132–137. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4329/4255>

2. Meteleshko, O. V. (2021). Enterprise information security: Bachelor's thesis. Ternopil National Technical University. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35367/1/Dyp_Meteleshko_2021.pdf

3. Adizes Institute. (n.d.). Methodology. URL: <https://www.ichakadizes.com/methodology>

4. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2024). ENISA Threat Landscape 2024. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2024>

5. GDPR Portal. (n.d.). Summary of key provisions. URL: <https://gdpr-info.eu/>

6. International Organization for Standardization. (2022). ISO/IEC 27001:2022 – Information Security Management Systems. URL: <https://www.iso.org/standard/27001.html>

7. Pavlovic, N. (2020). How can organizations develop situation awareness for incident response? A case study of management practice. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/347396345_How_can_organizations_develop_situation_awareness_for_incident_response_A_case_study_of_management_practice

8. Alkalbani, A., Deng, H., & Kam, B. (2016). Information security policy compliance model in organisations. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/309045498_Information_security_policy_compliance_model_in_organisations

9. Han, Y., & Wang, H. (2024). Cyber risk management: Theories, frameworks, models and practices. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/389874462_Cyber_risk_management_Theories_frameworks_models_and_practices

10. OWASP Foundation. (n.d.). The OWASP Top Ten. URL: <https://owasp.org/www-project-top-ten/>

11. Malik, A., & Avram, M. (2024). Third-party vendor risks in IT security: A comprehensive audit review and mitigation strategies. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/381844798_Third-party_vendor_risks_in_IT_security_A_comprehensive_audit_review_and_mitigation_strategies

12. Online Textbooks. (n.d.). Problems of information protection in enterprises. Pidruchnyky Online. URL: https://pidru4niki.com/1427040647714/informatika/problemi_zahistu_informatsiyi_pidpriyemstvah

13. Ivanov, I. (2023). Using security metrics to determine security program effectiveness. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/371993658_Using_Security_Metrics_to_Determine_Security_Program_Effectiveness

Дані про автора

Рауф Ельшан огли Зейналов,

аспірант, Державний університет економіки і технологій
e-mail: zeinalov_re_24700@kneu.dp.ua

<https://orcid.org/0009-0003-2733-3294>

Data about the author

Rauf Zeinalov,

Postgraduate Student State University of Economics and Technology

e-mail: zeinalov_re_24700@kneu.dp.ua

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

УДК 332.1:331.5

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16409870>

КУЦ В. В.

Державна політика стимулювання зайнятості у промисловому секторі України в умовах пандемії

Предметом дослідження є державна політика стимулювання зайнятості у промисловому секторі України в умовах пандемії, а саме механізми, інструменти та напрями її реалізації, спрямовані на збереження робочих місць, підтримку підприємств і адаптацію ринку праці до кризових умов. Дослідження охоплює аналіз економічних і соціальних заходів державного регулювання, їх вплив на промислове виробництво, а також вивчення стратегій покращення ситуації на ринку праці через модернізацію виробничих процесів і професійну перекваліфікацію працівників.

Метою дослідження є визначення та аналіз основних напрямів державної політики стимулювання зайнятості у промисловому секторі України в умовах пандемії, а також розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності для збереження та створення робочих місць, підтримки підприємств і забезпечення соціально-економічної стабільності.

Методи дослідження включають аналіз, синтез, індукцію та дедукцію для визначення пріоритетів державної політики стимулювання зайнятості у промисловому секторі України в умовах пандемії.

Результати роботи показують, що державна підтримка допоможе стабілізувати зайнятість і зберегти робочі місця в промисловому секторі України під час пандемії. Впровадження інновацій та підтримка малого і середнього бізнесу будуть сприяти модернізації виробництва і створенню нових робочих місць. Партнерство між державою та бізнесом забезпечить ефективну реалізацію політики, що сприяло економічному відновленню.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути застосовані в державному управлінні для вдосконалення політики підтримки зайнятості та малого бізнесу. Вони також важливі для промислового сектора, сприяючи модернізації виробництва та створенню нових робочих місць. Крім того, ці результати можуть бути корисними для освітніх установ у розробці програм перекваліфікації працівників.

Висновки. Промисловість завжди відігравала важливу роль у структурі української економіки. В умовах пандемії, коли глобальні ланцюги поставок зазнали значних збоїв, постало завдання адаптувати виробництво до нових умов. Державна підтримка підприємств стала важливим фактором у цьому процесі, адже без своєчасного втручання багато компаній опинилися б на межі банкрутства.

Ключові слова: державна політика, стимулювання зайнятості, промисловий сектор, пандемія, підтримка бізнесу, інновації, робочі місця.

VLADYSLAV KUTS

State policy to stimulate employment in the industrial sector of Ukraine in the conditions of the pandemic

The subject of the research is the state policy of stimulating employment in the industrial sector of Ukraine during the pandemic, namely the mechanisms, tools and directions of its implementation aimed at preserving jobs, supporting enterprises and adapting the labor market to crisis conditions. The study covers the analysis of economic and social measures of state regulation, their impact on industrial production, as well as the study of strategies for improving the situation on the labor market through the modernization of production processes and professional retraining of employees.

The aim of the research is to identify and analyze the main directions of the state policy of stimulating employment in the industrial sector of Ukraine during the pandemic, as well as to develop recommendations for increasing its effectiveness in order to preserve and create jobs, support enterprises, and ensure socio-economic stability.

The research methods include analysis, synthesis, induction and deduction to determine the priorities of the state policy of stimulating employment in the industrial sector of Ukraine during the pandemic.

The results of the work show that state support will help stabilize employment and preserve jobs in the industrial sector of Ukraine during the pandemic. The introduction of innovations and support for small and medium-sized businesses will contribute to the modernization of production and the creation of new jobs. Partnership between the state and business will ensure the effective implementation of policies that contributed to economic recovery.

Scope of the results. The results of the study can be applied in public administration to improve employment and small business support policies. They are also important for the industrial sector, contributing to the modernization of production and the creation of new jobs. In addition, these results can be useful for educational institutions in the development of employee retraining programs.

Conclusions. Industry has always played an important role in the structure of the Ukrainian economy. In the context of the pandemic, when global supply chains experienced significant disruptions, the task arose to adapt production to new conditions. State support for enterprises became an important factor in this process, because without timely intervention, many companies would have been on the verge of bankruptcy.

Keywords: state policy, employment stimulation, industrial sector, pandemic, business support, innovation, jobs.

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 спричинила масштабні зміни в економічному житті України, що особливо позначилося на промисловому секторі. Скорочення обсягів виробництва, зниження інвестиційної активності та зростання рівня безробіття стали головними викликами для держави. У таких умовах забезпечення зайнятості набуло пріоритетного значення, адже стабільна робота промислових підприємств безпосередньо впливає на економічне відновлення країни. Державна політика стимулювання зайнятості спрямована на створення механізмів підтримки бізнесу, збереження робочих місць і відкриття нових можливостей для працівників.

Комплексні заходи в цій сфері охоплюють фінансову допомогу, модернізацію виробничих процесів, освітні ініціативи та соціальний захист. Такий підхід дозволяє зменшити соціальні ризики та сприяти відновленню економічної активності навіть у складних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження державної політики у сфері стимулювання зайнятості, зокрема в промисловому секторі, широко представлені в працях як українських, так і зарубіжних авторів. Особливу увагу приділяють аналізу ефективності заходів економічної підтримки, інноваційним заходам у підприємстві, соціального захисту населення

та адаптації ринку праці до умов кризових ситуацій [1–28]. Автори розглядають приклади країн, які успішно подолали економічні труднощі через інвестування у сферу інновацій та активну співпрацю між державою і приватним сектором [4–9]. Дослідження показують, що адаптація до сучасних технологій не лише сприяє створенню нових робочих місць, але й підвищує конкурентоспроможність української промисловості на міжнародній арені [15–21]. Огляд літератури свідчить про значну увагу до питання стимулювання зайнятості у промисловому секторі в умовах кризи. Попри те, що багато аспектів цієї проблематики вже досліджено, актуальність теми залишається високою через необхідність постійного оновлення стратегій і адаптації до нових економічних викликів.

Виклад основного матеріалу. Пандемія COVID–19 внесла суттєві зміни в економічну ситуацію України, зокрема вплинула на промисловий сектор та ринок праці. Зростання безробіття стало одним із ключових викликів для держави, що зумовило необхідність розробки ефективних заходів для підтримки зайнятості. Державна політика у цьому напрямі спрямована на забезпечення стабільності промислового виробництва, збереження робочих місць і створення нових можливостей для працівників. Одним із важливих кроків стала підтримка підприємств, які змушені були адаптуватися до нових умов. Йдеться про спрощення доступу до кредитування, запровадження програм фінансової допомоги для бізнесу та зниження податкового навантаження, що дало змогу стабілізувати діяльність багатьох підприємств і зберегти їхній кадровий потенціал. Особлива увага приділяється підтримці малого і середнього бізнесу в промисловості, оскільки саме ці підприємства забезпечують значну частку робочих місць. Державні програми допомагають модернізувати виробничі потужності, запроваджувати новітні технології та створювати додаткові вакансії. Також важливим напрямом є підвищення кваліфікації працівників. Організація професійного навчання і перекваліфікації дає змогу людям, які втратили роботу, отримати нові професійні навички та повернутися до активної трудової діяльності.

Державна політика у сфері зайнятості сприяє зменшенню соціальних ризиків і відновленню економічної активності. Комплексний підхід, що охоплює фінансову підтримку, створення умов для професійного розвитку та модерніза-

цію промислових підприємств, стає основою для подальшого економічного зростання країни. Діяльність у цьому напрямі потребує постійного моніторингу й адаптації до нових викликів. Такий підхід дає змогу не лише зберегти робочі місця, а й сформувати передумови для економічного оновлення в майбутньому [4–9].

Наслідки пандемії COVID–19 стали серйозним випробуванням для економіки України, особливо у сфері промислового виробництва. Втрата робочих місць, скорочення виробничих обсягів і падіння попиту на продукцію змусили державу активно шукати механізми підтримки як бізнесу, так і працівників. Основна мета таких дій – забезпечити зайнятість і зменшити соціальну напругу. В умовах кризи важливою складовою державної політики стала підтримка стратегічно важливих галузей промисловості. Особливу роль у цьому процесі відіграють фінансові інструменти, спрямовані на подолання наслідків економічного спаду. Надання державних субсидій для підприємств, залучення додаткових інвестицій та зниження бюрократичних бар'єрів дозволяє багатьом компаніям зберегти стабільну роботу.

Окрім цього, важливим фактором для збереження зайнятості стало розширення державних програм підтримки інновацій. Завдяки впровадженню сучасних технологій підприємства отримують можливість переорієнтувати своє виробництво, виходити на нові ринки та створювати нові робочі місця. Такий підхід сприяє не лише подоланню кризи, але й підвищенню конкурентоспроможності української промисловості в глобальному масштабі [1–8].

Суттєву роль у державній політиці відіграють програми стимулювання працевлаштування. Залучення безробітних громадян до тимчасових і сезонних робіт допомагає знизити рівень безробіття. Водночас підприємства отримують доступ до додаткових трудових ресурсів, що дозволяє їм швидше відновлювати виробничі процеси. Зміна економічних умов стимулювала і перегляд підходів до професійного навчання. Держава активно підтримує курси перекваліфікації для працівників промисловості, що втратили роботу через скорочення виробництва, що дає можливість швидко адаптуватися до нових умов ринку праці й оволодіти затребуваними спеціальностями.

Крім економічних інструментів, уряд приділяє увагу соціальному захисту працівників. Пандемія

виявила потребу у створенні нових механізмів соціальної підтримки, орієнтованих на найуразливіші категорії населення. Допомога безробітним, виплати на час вимушеного простою підприємств та розширення доступу до медичних послуг для працівників стали важливими кроками на цьому шляху.

Не менш значущим елементом стало партнерство держави з приватним сектором. Відкрите обговорення проблем бізнесу та спільний пошук шляхів їх вирішення сприяє ефективнішій реалізації державної політики. Створення консультативних центрів і платформ для обміну досвідом дозволяє представникам промисловості краще орієнтуватися в можливостях державної підтримки. Попри складну ситуацію, пандемія також відкрила нові перспективи для промислового сектору. Перехід до більш цифрових і автоматизованих процесів дозволяє підвищити продуктивність праці та зменшити залежність від зовнішніх факторів. Державна політика, яка сприяє модернізації виробництва, відіграє тут ключову роль, забезпечуючи довгострокову стабільність і розвиток.

Забезпечення зайнятості у промисловому секторі потребує системного підходу, що охоплює економічну, соціальну й освітню складові. Лише за умов комплексного підходу можна досягти стабільного зростання, створити нові робочі місця й забезпечити гідні умови праці для населення. Успіх цих заходів значною мірою залежить від їхньої гнучкості та здатності адаптуватися до нових викликів.

Можна стверджувати, що пандемія стала серйозним поштовхом для реформування підходів до регулювання ринку праці. Вона оголила вразливі місця, але водночас дала можливість переглянути пріоритети та посилити державну підтримку ключових секторів економіки. Створення нових робочих місць і підтримка стабільної зайнятості — це не лише економічна необхідність, але й запорука соціального добробуту та майбутнього розвитку України.

Таким чином, промисловість завжди відігравала важливу роль у структурі української економіки. В умовах пандемії, коли глобальні ланцюги поставок зазнали значних збоїв, постало завдання адаптувати виробництво до нових умов. Державна підтримка підприємств стала важливим фактором у цьому процесі, адже без своєчасного втручання багато компаній опинилися б на межі банкрутства [15–21].

Фінансові інструменти підтримки відіграють ключову роль у політиці стимулювання зайнятості. Програми пільгового кредитування допомагають підприємствам підтримувати діяльність навіть у періоди економічного спаду. Спрощення доступу до державних субсидій і грантів дало змогу уникнути масових скорочень на підприємствах, які зіткнулися з різким падінням попиту. Ще одним важливим аспектом стало заохочення інновацій у промисловому виробництві. Впровадження сучасних технологій дозволяє створювати нові робочі місця, орієнтовані на цифрові компетенції, що є особливо актуальним у контексті глобальної цифровізації. Державна підтримка таких ініціатив стимулює розвиток галузей, які мають високий потенціал зростання. Не менш важливим напрямом є розширення програм професійного навчання і перекваліфікації. У співпраці з навчальними закладами та профільними центрами держава забезпечує доступ до курсів, орієнтованих на актуальні потреби ринку праці. Це дозволяє багатьом людям, які втратили роботу, отримати нову спеціальність і повернутися до активної професійної діяльності. Збереження зайнятості в промисловості тісно пов'язане із соціальним захистом працівників. Виплати у разі вимушеного простою, державна допомога сім'ям безробітних і підтримка найуразливіших категорій населення стали важливими елементами політики в період пандемії. Особлива увага приділяється захисту прав працівників і створенню безпечних умов праці на виробництві. Партнерство держави та бізнесу є важливим чинником для ефективного подолання кризи. Завдяки відкритому діалогу з представниками промисловості вдалося не лише з'ясувати основні потреби підприємств, але й виробити спільні рішення для підтримки зайнятості. Така співпраця сприяє формуванню стійких економічних зв'язків і створенню нових можливостей для розвитку промислового сектору. У таблиці відображено державну політику стимулювання зайнятості у промисловому секторі України в умовах пандемії (див. таблицю).

Представлена таблиця узагальнює основні напрями державної політики стимулювання зайнятості у промисловому секторі України в умовах пандемії. Комплекс заходів, що охоплює фінансову підтримку, розвиток інновацій, професійну перекваліфікацію та соціальний захист праців-

Державна політика стимулювання зайнятості у промисловому секторі України в умовах пандемії

Напрямок державної політики	Основні заходи	Очікуваний результат
Фінансова підтримка підприємств	– Пільгове кредитування – Надання державних субсидій – Зниження податкового навантаження	Збереження робочих місць, стабілізація діяльності підприємств
Інноваційний розвиток	– Впровадження сучасних технологій – Підтримка цифровізації виробництва	Створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності
Професійне навчання та перекваліфікація	– Організація курсів перекваліфікації – Співпраця з навчальними закладами і центрами зайнятості	Підвищення професійного рівня працівників, адаптація до нових умов ринку
Соціальний захист працівників	– Допомога безробітним – Виплати під час вимушеного простою – Покращення умов праці	Зменшення соціальних ризиків, підвищення рівня безпеки працівників
Підтримка малого і середнього бізнесу	– Спрощення доступу до державної підтримки – Стимулювання модернізації виробництва	Розвиток промислового сектору, створення нових можливостей для працевлаштування
Партнерство держави і бізнесу	– Відкритий діалог з підприємствами – Спільні рішення для підтримки зайнятості	Ефективна реалізація державної політики, формування стійких економічних зв'язків

Джерело: запропоновано автором

ників, дозволяє ефективно реагувати на виклики економічної кризи.

Реалізація цих заходів сприяє не лише стабілізації промислового виробництва, а й створює основу для довгострокового зростання. Особлива увага приділяється підтримці малого і середнього бізнесу, який є важливим джерелом робочих місць. Крім того, партнерство держави з приватним сектором дозволяє краще адаптувати заходи до реальних потреб підприємств, забезпечуючи максимальну ефективність.

Завдяки системному підходу держава має можливість зменшити соціальні ризики, підвищити рівень зайнятості та зміцнити економічну стабільність країни навіть у складних умовах. У майбутньому такі кроки сприятимуть не лише економічному відновленню, а й формуванню стійкої та конкурентоспроможної промисловості України.

Висновки

Державна політика стимулювання зайнятості в промисловому секторі України в умовах пандемії відіграла вирішальну роль у подоланні економічної кризи. Завдяки комплексному підходу вдалося не лише стабілізувати ситуацію, але й закласти основи для майбутнього розвитку. Підтримка підприємств, заохочення інновацій, професійне навчання та соціальний захист працівників стали ключовими складовими цієї політики.

Ефективність таких заходів залежить від їхньої здатності адаптуватися до нових викликів, адже економічні умови постійно змінюються. Забезпечення стабільної зайнятості – це не лише питання економічного характеру, а й важлива складова соціального добробуту. Подальший розвиток промислового сектору та успішна реалізація політики зайнятості відкривають нові перспективи для економічного зростання України й сприяють підвищенню якості життя її громадян.

Список використаних джерел:

1. Дернова, І. А., & Боровик, Т. М. (2022). Проблеми малого та середнього бізнесу в умовах пандемії COVID-19: європейський вимір. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, (1), 7.
2. Гнатенко, І. (2021). Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації, (1–2), 68–77.
3. Покальчук, О. К., & Пузирьова, П. В. (2023). Інноваційний розвиток національного страхового ринку у фокусі стратегічних пріоритетів. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості. Київський національний університет технологій та дизайну.
4. Шуптар–Пориваєва, Н. Й., Губанова, О. Р., Попова, М. О., & Андрущенко, О. С. (2020). Перспективи ін-

новаційного розвитку туристичної сфери в Україні в умовах коронавірусної кризи. Збірник наукових праць: «Соціально–економічні проблеми сучасного періоду України», 6(146), 90–96.

5. Пузирьова, П. В. (2011). Значення маркетингового дослідження при визначенні ключових факторів впливу на план виробництва продукції промислових підприємств. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури, (30).

6. Зось–Кіор, М. В., Германенко, О. М., & Собакар, Д. Т. (2018). Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Приазовський економічний вісник, (6), 175–178.

7. Kuzheliev, M., & Nechyporenko, A. (2023). Вплив монетарних інструментів на ринок праці України в умовах війни. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2(12), 135–143.

8. Гнатенко, І. А., Попова, Ю. М., Бачкір, І. Г., & Нечипоренко, К. В. (2021). Стратегії державних пріоритетів в контексті сценарного форсайту управління інноваційною економікою: моделювання науково–технічного та інтелектуального потенціалу. Агросвіт, (17), 3–9.

9. Пузирьова, П. В., & Ковальська, Ю. Г. (2012). Теоретичні аспекти фінансових інвестицій, їхні особливості, форми та стратегічні напрями. Формування ринкових відносин в Україні, (6), 83–86.

10. Зось–Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм–менеджменту. Економічний форум, 1(3), 57–63.

11. Атаманюк, Р. Ф., & Маршавін, О. Ю. (2024). Еко–системна парадигма соціальної трансформації ринку праці в умовах повоєнного відродження України. Трансформаційна економіка, (3 (08)), 5–12.

12. Гнатенко, І., Бебко, С., Євсейцева, О., Шіковець, К., Квіта, Г., & Зось–Кіор, М. (2024). Кон'юнктурний аналіз ринку відновлюваних джерел енергії України в контексті змін фінансових та економічних процесів. Financial and credit activity problems of theory and practice, 5(58), 446–459.

13. Грищенко, І., Ганущак–Єфіменко, Л., Гнатенко, І., & Ребілас, Р. (2023). Управління дизайн середовищем розвитку інноваційного підприємництва в інтегрованих структурах в умовах післявоєнного відновлення. Financial and credit activity problems of theory and practice, 5(52), 341–352.

14. Пузирьова, П. В. (2020, December). Теоретико–методичні аспекти оцінювання інноваційного потенціалу як інтегрованої системи інноваційного розвитку підприємства. Advancing in research and education:

abstracts of XII International scientific and practical conference, La Rochelle, France (pp. 116–122).

15. Таран–Лала, О. М., Зось–Кіор, М. В., & Андрусенко, М. М. (2020). Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. Агросвіт, (7), 18–22.

16. Пузирьова, П. В., & Синиця, С. В. (2023). Актуалізація інформаційних технологій як чинника розвитку та підтримки смарт–економічних процесів в інноваційній сфері. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації. Київський національний університет технологій та дизайну.

17. Наумов, Ю. Ф., Германенко, О. М., & Зось–Кіор, М. В. (2001). Регіональні аспекти виробництва та реалізації яловичини в Луганській області. Економіка АПК, (11), 85–87.

18. Vasylychak, S., Petrynyak, U., Loiak, L., Zagnybida, R., Khomiv, O., & Hnatenko, I. (2022). State regulation of employment in the labor market of territorial communities in the conditions of innovative development of entrepreneurship: aspects of management. Journal of Hygienic Engineering & Design, 40.

19. Гнатенко, І. А., Снітко, Є. О., Марков, Р. В., & Уткін, В. П. (2021). Управління проектами кластеризації інноваційного підприємництва агропродовольчої сфери в умовах реалізації стратегії сталого розвитку, глобалізації, діджиталізації, економічної культури суспільства, логістичного та кадрового менеджменту. Формування ринкових відносин в Україні, (9), 106–113.

20. Ложачевська, О. М., Зось–Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2024). Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної діджиталізації в умовах безпекових загроз. Український журнал прикладної економіки та техніки, 9(3), 299–302.

21. Трохимець, О. І., Гальцова, О. Л., & Гнатенко, І. А. (2021). Сутність інновацій та інноваційного підприємництва за умов зміни споживчих переваг та маркетингової поведінки підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (5), 40–45.

22. Puzyrova, P., & Khaliliaeva, O. (2022). Economic potential of Ukraine in wartime conditions: macroeconomic situation. Implementation of modern technologies in science. International Science Group.

23. Гнатенко, І. А., & Пузирьов, С. О. (2024). Інноваційний розвиток підприємницьких бізнес–одниць в умовах економічної нестабільності. Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах. Національний університет харчових технологій.

24. Зось–Кіор, М. В., & Калюжний, С. О. (2020). Удосконалення системи управління конкурентоспро–

можністю аграрного підприємства. Економіка та держава, (3), 23–27.

25. Маркіна, І. А., & Зось–Кіор, М. В. (2014). Управління земельними ресурсами як складова розвитку аграрного виробництва. Економіка. Менеджмент. Підприємництво, (26 (2)), 80–87.

26. Puzyrova, P. (2020). Характеристика загального сучасного стану галузі легкої промисловості в Україні. Економічний вісник університету, (47), 97–105.

27. Зось–Кіор, М., Кирилюк, Є., & Терентьева, О. (2021). Моделювання управління земельними ресурсами в Україні в контексті глобалізації та формування сталих агропродовольчих систем. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки, 65–72.

28. Гнатенко, І. А., Янечко, С. В., & Василенко, С. О. (2024). Фінансове забезпечення інноваційних інфраструктурних елементів в системі економіки знань. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку. Київський національний університет технологій та дизайну.

References:

1. Dernova, I. A., & Borovyk, T. M. (2022). Problemy maloho ta serednoho biznesu v umovakh pandemii COVID–19: yevropeiskiy vymir. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku, (1), 7.
2. Hnatenko, I. (2021). Suchasni upravlinski ta informatsiino-bezpekovi pidkhody formuvannia innovatsiino-ho klasternoho uhrupovannia v umovakh COVID–19 na zasadakh stalosti, detsentralizatsii ta yevrointehratsii. Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii, (1–2), 68–77.
3. Pokalchuk, O. K., & Puzyrova, P. V. (2023). Innovatsiinyi rozvytok natsionalnogo strakhovoho rynku u fokusi stratehichnykh prioritytetiv. In Innovatyka v osviti, nautsi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti. Kyivskiy natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu.
4. Shuptar–Poryvaieva, N. Y., Hubanova, O. R., Popova, M. O., & Andrushchenko, O. S. (2020). Perspektyvy innovatsiino-ho rozvytku turystychnoi sfery v Ukraini v umovakh koronavirusnoi kryzy. Zbirnyk naukovykh prats: «Sotsialno–ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy», 6(146), 90–96.
5. Puzyrova, P. V. (2011). Znachennia marketynghovo doslidzhennia pry vyznachen–ni kluchovykh faktoriv vplyvu na plan vyrobnytstva produktsii promyslovykh pidpriemstv. Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury, (30).
6. Zos–Kior, M. V., Hermanenko, O. M., & Sobakar, D. T. (2018). Suchasni aspekty upravlinnia konkurento–sposmozhnistiu pidpriemstva. Pryazovskiy ekonomich–nyi visnyk, (6), 175–178.
7. Kuzheliev, M., & Nechyporenko, A. (2023). Vplyv monetarnykh instrumentiv na rynek pratsi Ukrainy v umovakh viiny. Yevropeiskiy naukoviy zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, 2(12), 135–143.
8. Hnatenko, I. A., Popova, Yu. M., Bachkir, I. H., & Nechyporenko, K. V. (2021). Stratehii derzhavnykh prioritytetiv v konteksti stsenarnoho forsaitu upravlinnia innovatsiinoiu ekonomikoiu: modeliuvannia naukovu–tekhnichnoho ta intelektualnogo potentsialu. Ahrosvit, (17), 3–9.
9. Puzyrova, P. V., & Kovalska, Yu. H. (2012). Teoretychni aspekty finansovykh investytsii, yikhni osoblyvosti, formy ta stratehichni napriamy. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, (6), 83–86.
10. Zos–Kior, M. V. (2020). Otsinka personalu orhanizatsii v systemi korporatyvnogo taim–menedzhmentu. Ekonomichnyi forum, 1(3), 57–63.
11. Atamaniuk, R. F., & Marshavin, O. Yu. (2024). Ekosystemna paradyhma sotsialnoi transformatsii rynku pratsi v umovakh poviennoho vidrozhennia Ukrainy. Transformatsiina ekonomika, (3 (08)), 5–12.
12. Hnatenko, I., Bebeko, S., Yevseitseva, O., Shikovets, K., Kvita, H., & Zos–Kior, M. (2024). Kon'iunkturnyi analiz rynku vidnovliuvanykh dzherel enerhii ukrainy v konteksti zmin finansovykh ta ekonomichnykh protsesiv. Financial and credit activity problems of theory and practice, 5(58), 446–459.
13. Hryshchenko, I., Hanushchak–Yefimenko, L., Hnatenko, I., & Rebilas, R. (2023). Upravlinnia dyzain seredovyschem rozvytku innovatsiino-ho pidpriemnytstva v intehrovanykh strukturakh v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia. Financial and credit activity problems of theory and practice, 5(52), 341–352.
14. Puzyrova, P. V. (2020, December). Teoretyko–metodychni aspekty otsiniuvannia innovatsiino-ho potentsialu yak intehrovanoi systemy innovatsiino-ho rozvytku pidpriemstva. In Advancing in research and education: abstracts of XII International scientific and practical conference, La Rochelle, France (pp. 116–122).
15. Taran–Lala, O. M., Zos–Kior, M. V., & Andrusenko, M. M. (2020). Imidzh pidpriemstva yak faktor vplyvu na yoho konkurentosposmozhnist. Ahrosvit, (7), 18–22.
16. Puzyrova, P. V., & Synytsia, S. V. (2023). Aktualizatsiia informatsiinykh tekhnolohii yak chynnyka rozvytku ta pidtrymky smart–ekonomichnykh protsesiv v innovatsiinii sferi. In Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii. Kyivskiy natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu.

17. Naumov, Yu. F., Hermanenko, O. M., & Zos-Kior, M. V. (2001). Rehionalni aspekty vyrobnytstva ta realizatsii yalovychny v Luhanskii oblasti. *Ekonomika APK*, (11), 85–87.
18. Vasylichak, S., Petrynyak, U., Loiak, L., Zagnybida, R., Khomiv, O., & Hnatenko, I. (2022). State regulation of employment in the labor market of territorial communities in the conditions of innovative development of entrepreneurship: aspects of management. *Journal of Hygienic Engineering & Design*, 40.
19. Hnatenko, I. A., Snitko, Ye. O., Markov, R. V., & Utkin, V. P. (2021). Upravlinnia proektamy klasteryzatsii innovatsiinoho pidpriemnytstva ahroprodovolchoi sfery v umovakh realizatsii stratehii staloho rozvytku, hlobalizatsii, didzhitalizatsii, ekonomichnoi kultury suspilstva, lohystychnoho ta kadrovoho menedzhmentu. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, (9), 106–113.
20. Lozhachevska, O. M., Zos-Kior, M. V., & Hnatenko, I. A. (2024). Transformatsiia stratehii upravlinnia zminamy konkurentoorientovanoho pidpriemstva shliakhom rozvytku efektyvnoi dydzhitalizatsii v umovakh bezpekovykh zahroz. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 9(3), 299–302.
21. Trokhymets, O. I., Haltsova, O. L., & Hnatenko, I. A. (2021). Sutnist innovatsii ta innovatsiinoho pidpriemnytstva za umov zminy spozhyvchykh perevah ta marketynhovoï povedinky pidpriemstv. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, (5), 40–45.
22. Puzyrova, P., & Khaliliaeva, O. (2022). Economic potential of Ukraine in wartime conditions: macroeconomic situation. In *Implementation of modern technologies in science*. International Science Group.
23. Hnatenko, I. A., & Puzyrov, S. O. (2024). Innovatsiinyi rozvytok pidpriemnytskykh biznes-odnyts v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti. In *Problemy upravlinnia pidpriemstvamy v suchasnykh umovakh*. Nationalnyi universytet kharchovykh tekhnolohii.
24. Zos-Kior, M. V., & Kaliuzhnyi, S. O. (2020). Udoskonalennia systemy upravlinnia konkurentospromozhnistiu aharnoho pidpriemstva. *Ekonomika ta derzhava*, (3), 23–27.
25. Markina, I. A., & Zos-Kior, M. V. (2014). Upravlinnia zemelnymy resursamy yak skladova rozvytku aharnoho vyrobnytstva. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*, (26 (2)), 80–87.
26. Puzyrova, P. (2020). Kharakterystyka zahalnoho suchasnoho stanu haluzi lehkoï promyslovosti v Ukraini. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, (47), 97–105.
27. Zos-Kior, M., Kyryliuk, Ye., & Terentieva, O. (2021). Modeliuvannia upravlinnia zemelnymy resursamy v Ukraini v konteksti hlobalizatsii ta formuvannia stalyykh ahroprodovolchykh system. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriia «Ekonomichni nauky*, 65–72.
28. Hnatenko, I. A., Yanechko, S. V., & Vasilenko, S. O. (2024). Finansove zabezpechennia innovatsiinykh infrastrukturnykh elementiv v systemi ekonomiky znan. In *Imperatyvy ekonomichnoho zrostannia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku*. Kyivskyi natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu.

Дані про автора**Куц Владислав Володимирович,**

аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

<https://orcid.org/0009-0004-7092-357X>

e-mail: vladislavkuts@gmail.com

Data about the author**Vladyslav Kuts,**

PhD student, State research institute of informatization and modeling of economy

e-mail: vladislavkuts@gmail.com

УДК 331.009

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16410059>

МИХАЙЛОВ А. П.

ПОПРОЗМАН О. І.

ОПАНАСЕНКО О. М.

Особливості менеджменту персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні основи менеджменту персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств з метою оптимізації їх розвитку.

Метою дослідження є системне теоретичне і практичне обґрунтування процесів менеджменту персоналом підприємства та обґрунтування необхідності впровадження заходів щодо його удосконалення.

Методи дослідження. У статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, при обробці й аналізі інформації використовувалися традиційні методи і прийоми економічного аналізу, планування та прогнозування (статистичний, табличний, порівняння, індексний, вертикальний, горизонтальний, методи моделювання, тощо).

Результати роботи. У результаті проведених досліджень було показано, що сьогодні людський фактор вважається найбільш активною складовою продуктивних сил суспільства, що забезпечує його прогресивний розвиток. І вже ні в кого не викликає сумнівів той факт, що головним ресурсом будь-якого підприємства є її персонал.

Менеджменту персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем їх відтворення. Саме тому в загальній системі управління підприємством важливу роль відіграє система менеджменту персоналом, що покликана забезпечити підприємство працівниками в необхідній кількості та якості, сприяє найбільш ефективному його використанню і відтворенню через систему підвищення кваліфікації, сприяє формуванню необхідних умов (соціально-психологічного клімату) для продуктивної його праці задля досягнення цілей підприємства.

Менеджмент персоналу – це складне соціально-економічне, інформаційне і організаційно-технологічне явище, процес функціонування якого пов'язаний з об'єктом управління. Менеджменту персоналу слід гарантувати ефективну взаємодію людини і організації, вміло застосовувати методи ефективного управління людьми.

Сучасний менеджмент персоналу повинен перетворювати досягнення науки менеджменту і науково-технічного прогресу на виробничу силу, спиратися на інформаційні технології, ініціювати творчість та інноваційні процеси.

Важливим аспектом управління персоналом підприємства є те, що процес його удосконалення здійснюється у розрізі суб'єктів, процесів та об'єктів. Процес удосконалення полягає у переході від існуючого стану до цільового, під впливом впровадження комплексу заходів, які дозволяють підвищити інтелектуальний та професійний рівень персоналу, що забезпечить стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

Тому, менеджмент персоналу вважається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, а система управління персоналом забезпечує безперервне удосконалення методів роботи з кадрами і використання досягнень вітчизняної і світової науки та найкращого виробничого досвіду.

Галузь застосування результатів. Економіка та управління національним господарством на мікроекономічному та макроекономічному рівнях, менеджмент та адміністрування персоналу, економіка підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження можна зробити висновки:

1. Менеджмент персоналу – це і урок, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної роботи. Це система основ, способів і механізмів раціонального комплектування, становлення і мотивації персоналу.

2. Менеджмент персоналу відповідає концепції становлення підприємства, відстоює інтереси співробітників і гарантує дотримання законодавства про працю працівникам. Менеджмент персоналом набуває особливого значення, тому що дозволяє втілити в життя діапазон питань прилаштування індивіда до зовнішніх умов, враховуючи особистісний фактор при побудові системи управління персоналом.

3. Основи менеджменту персоналом вважається складовою основ суспільного управління. Втім майже всі підприємства оцінюють їх порізно в директивах по втіленню в життя кадрового управління, провідних інструкціях кадрового управління.

4. Основи управління вважаються правилами, за якими складаються єдині управлінські позиції, методи укладення встановлених завдань, норми відносин службовців. Діапазон думок з даної проблематики досить широкий – від загальних уявлень про моральні норми і звичаї людей до моделей поведінки у відносинах усіляких управлінських значень і правил розв'язання інцидентів.

Таким чином, система менеджменту персоналом являє собою дерево цілей, завдань і провідних напрямів роботи, усіляких видів, форм, способів і відповідного механізму управління, націлених на збільшення продуктивності праці і якості праці. Менеджмент персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфічністю його об'єкта – людини, в основі якої лежить організація роботи працівників, вибір відповідних складових роботи з персоналом, основи ймовірних імітацій, економічності, прогресивності, перспективності, комплексності, оперативності, простоти, ієрархічності, науковості, натхнення, стійкості, ритмічності, спеціалізації, адаптивності, безперервності, зосередженні.

Досвід роботи безлічі іноземних фірм демонструє, що одним з найважливіших елементів дієвої роботи підприємства вважається високий ступінь інтересу до співробітників. Беручи до уваги вагоме значення організаційної культури на життєдіяльність підприємства, кадрові та управлінські органи зобов'язані першочергово приділяти увагу саме вдосконаленню роботи з персоналом.

Ключові слова: менеджмент персоналу, підприємство, планування, кадрова політика, людський фактор.

ANATOLY MYKHAILOV
OLEKSANDR POPROZMAN
OLENA OPANASENKO

Peculiarities of personnel management in modern conditions of enterprise functioning

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations of personnel management in modern conditions of enterprise functioning in order to optimize their development.

The purpose of the study is a systematic theoretical and practical justification of the management processes of the enterprise's personnel and the justification of the need to implement measures to improve it.

Research methods. The article uses general scientific and special research methods, and traditional methods and techniques of economic analysis, planning and forecasting (statistical, tabular, comparison, index, vertical, horizontal, modeling methods, etc.) were used in the processing and analysis of information.

Results of the work. As a result of the conducted research, it was shown that today the human factor is considered the most active component of the productive forces of society, which ensures its progressive development. And no one doubts the fact that the main resource of any organization is its personnel.

Personnel management is characterized by systematicity and completeness based on a comprehensive solution to the problems of their reproduction. That is why in the general system of enterprise management an important role is played by the personnel management system, which is designed to provide the enterprise with personnel in the required quantity and quality, promotes its most effective use and reproduction through a system of advanced training, contributes to the formation of the necessary conditions (social and psychological climate) for its productive work in order to achieve the goals of the organization.

Personnel management is a complex socio-economic, informational and organizational-technological phenomenon, the process of functioning of which is connected with the object of management. Personnel management should guarantee effective interaction between a person and an organization, skillfully apply methods of effective people management.

Modern personnel management should transform the achievements of management science and scientific and technological progress into productive force, rely on information technologies, initiate creativity and innovative processes.

An important aspect of enterprise personnel management is that the process of its improvement is carried out in terms of subjects, processes and objects. The improvement process consists in the transition from the existing state to the target one, under the influence of the implementation of a set of measures that will allow to increase the intellectual and professional level of personnel, which will ensure stable development and competitiveness of the enterprise.

Therefore, personnel management is considered one of the most important areas of an enterprise's life, and the personnel management system ensures continuous improvement of methods of working with personnel and the use of achievements of domestic and foreign science and the best production experience.

Field of application of the results. Economics and management of the national economy at the microeconomic and macroeconomic levels, personnel management and administration, enterprise economics.

Conclusions. As a result of the study, we can draw the following conclusions:

1. Personnel management is both a lesson and an art of effective management of people in the conditions of their professional work. It is a system of foundations, methods and mechanisms for rational staffing, formation and motivation of personnel.

2. Personnel management corresponds to the concept of the establishment of the enterprise, defends the interests of employees and guarantees compliance with labor legislation for workers. Personnel management is of particular importance because it allows us to implement a range of issues of adapting an individual to external conditions, taking into account the personal factor when building a personnel management system.

3. The basics of personnel management are considered a component of the basics of public management. However, almost all enterprises evaluate them differently in directives for the implementation of personnel management, leading instructions for personnel management.

4. The basics of management are considered the rules by which uniform management positions, methods of concluding established tasks, and norms of employee relations are formed. The range of opinions on this issue is quite wide – from general ideas about moral norms and customs of people to models of behavior in relations of all kinds of managerial meanings and rules for resolving incidents.

Thus, the personnel management system is a tree of goals, objectives and leading directions of work, all kinds, forms, methods and the corresponding management mechanism aimed at increasing labor productivity and quality of work. Personnel management is a special area of management due to the specificity of its object – a person, which is based on the organization of the work of employees, the selection of appropriate components of work with personnel, the basis of probable imitations, economy, progressiveness, prospects, complexity, efficiency, simplicity, hierarchy, scientificity, inspiration, stability, rhythm, specialization, adaptability, continuity, concentration.

The experience of many foreign companies demonstrates that one of the most important elements of the effective work of the enterprise is considered to be a high degree of interest in employees. Taking into account the significant importance of organizational culture for the vital activity of the enterprise, personnel and management bodies are obliged to pay primary attention to improving work with personnel.

Keywords: personnel management, enterprise, planning, personnel policy, human factor.

Постановка проблеми. Менеджмент персоналу відноситься до найважливіших напрямків розвитку та практичної реалізації менеджменту сучасних підприємств. Проблеми управління персоналом підприємства у відповідності до зовнішніх викликів набувають особливої актуальності, оскільки інноваційний шлях розвитку вітчизняних підприємств, вихід на нові ринки вимагають реалізації чіткої, цілісної та узгодженої стратегії, орієнтованої, зокрема, на посилення інтелектуалізації праці, всебічне використання творчого потенціалу персоналу та його розвиток. При цьому на рівні підприємств необхідно створювати передумови до високорезультативної реалізації ме-

тодів та прийомів, що заохочують персонал до продуктивнішої праці та підвищують мотивацію, лояльність та толерантність працівників. Важливим аспектом управління персоналом підприємства є те, що процес його удосконалення здійснюється у розрізі суб'єктів, процесів та об'єктів. Процес удосконалення полягає у переході від існуючого стану до цільового під впливом впровадження комплексу заходів, які дозволяють підвищити інтелектуальний та професійний рівень персоналу, що забезпечить стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблематиці менеджменту персоналом

присвятили свої наукові праці чимало вітчизняних та зарубіжних учених зокрема: Г. Деслер, С. Паркінсон, Д. Кеннеді, Ю. Палеха, В. Яровий, Г. Дмитренко, О. Грішкова, Ч. Джейкобс А. Дударь, Я. Мейтланд, Савченко В.Д., Рябуха М.С., Пономарьова М.С., Кривошея та інші.

Метою статті є вивчення особливостей менеджменту персоналом підприємства у сучасних умовах та обґрунтування необхідності впровадження заходів щодо його вдосконалення, сформувати нові тренди для подальшого підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Виклад основного матеріалу. Менеджмент персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства з розроблення концепції, стратегічних напрямів кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив керівництва підприємства через систему взаємопов'язаних, організаційно–економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання кадрового потенціалу. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання персоналу є основним змістом здійснення процесу менеджменту персоналом будь–якого підприємства.

Менеджмент персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств має низку специфічних особливостей, обумовлених швидкими змінами в економічному, технологічному та соціальному середовищі. У зв'язку з розвитком цифрових технологій і автоматизацією багатьох процесів, підприємства мають враховувати необхідність перепідготовки і підвищення кваліфікації своїх працівників. Це включає використання систем для управління навчанням (LMS), онлайн-курсів, програм для розвитку компетенцій, а також інтеграцію штучного інтелекту для аналізу результатів і адаптації підходів до персоналу.

Будь–які соціальні перетворення, що впливають на економічні процеси, пов'язані з людським фактором, тому в полі зору основний ресурс кожного підприємства – персонал. Стан менеджменту персоналом на підприємстві визначає загальні результати його діяльності. Як відомо, вміння управляти персоналом будь–якої підприємницької структури – це одночасно наука і мистецтво, що приходить з досвідом і підтримується знаннями. Механізм управління персона-

лом зумовлюється змінами, що відбуваються на мікро– і макрорівнях, у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

Багатьом підприємствам не лише в Україні, а й в усьому світі на сьогодні бракує висококваліфікованих, ініціативних, з творчим потенціалом працівників усіх посадових рівнів, переважно менеджерів зі стратегічним мисленням і вмінням ефективно вирішувати тактичні завдання. Саме тому можемо стверджувати, що управління персоналом відіграє важливу роль в системі менеджменту підприємства (рис. 1).

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є: горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди; децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління; спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту; планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування; ціль – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії; цільна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації з зовнішнім середовищем.

Кадрова політика на підприємствах майбутнього, на думку західних фахівців, повинна ґрунтуватися на наступних принципах: повна довіра співробітникам і надання йому максимальної самостійності; у центрі економічного управління повинні бути не гроші, а людина і її ініціатива; результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу; максимальне делегування функцій управління співробітникам; розвиток мотивації працівників [1,2,3,5].

Отже, для того, щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того – накопичувати власний досвід роботи з працівниками.

Система менеджменту персоналом підприємства, як і будь–яка інша функціональна система, є регламентованою. Забезпечення її ефективного функціонування здійснюється за допомогою



Рисунок 1. Об'єкти та носії функцій менеджменту персоналом в ієрархічній системі управління персоналом [4, 5]

низки законодавчих та нормативно-регламентуючих документів, що розробляються і затверджуються як на загальнодержавному рівні, так і на рівні окремо взятого підприємства.

Зазначимо, що специфічною особливістю менеджменту персоналу, порівняно з іншими функціональними видами управління, є те, що робота з людьми завжди пов'язана з процесами працевлаштуванням, переведенням чи звільненням працівника з роботи, організацією справедливої оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо. Це, в свою чергу, потребує чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин, що досягається прийняттям відповідних законодавчих актів державними органами влади та розробленням нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

Правове забезпечення системи менеджменту персоналом полягає у використанні засобів та форм юридичного впливу на органи та об'єк-

ти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Тому, основними завданнями правового забезпечення системи менеджменту персоналом є: правове регулювання трудових відносин, що складають між роботодавцями й найманими працівниками; захист прав і законних інтересів працівників.

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує Основний Закон – Конституція України, що проголошує працю вільною (ст. 43): «Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці». Згідно зі статтю 23 Конституції України – кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості.

Таким чином, основою побудови та функціонування ефективної системи управління персоналом українського підприємства є ґрунтовна та ефективно діюча нормативно-правова база. Сьогодні

в Україні існує велика кількість законодавчих актів, що регулюють відносини у сфері праці [2, 6].

В сучасних умовах персонал підприємства є його найважливішим ресурсом, а менеджменту персоналом приділяється велика увага. Саме тому зростає необхідність у системному підході до управління персоналом.

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи менеджменту персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток (рис. 2).

Важливою складовою менеджменту персоналом є кадрова політика. Суттю кадрової політики підприємства є робота з персоналом, що відповідає концепції розвитку даного підприємства. Ціль кадрової політики – забезпечення оптимального балансу збереження і оновлення кадрів у відповідності з потребами підприємства і станом ринку праці.

Ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу, який передбачає набір етичних норм щодо роботи з персоналом, і реалізовуватись усіма керівниками структурних підрозділів підприємства. Необхідно зазначити, що кадрова політика підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір та наймання персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконуваної роботи та її результатів, організацію

реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами. Першим кроком до досягнення поставлених цілей є підбір персоналу [1,2,3,5].

Особливої уваги вимагає від керівника підприємства організація трудових відносин щодо формування правил і навичок оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у нього почуття відповідальності, аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури, створення безпечних умов праці. Важливе значення має корпоративна культура, яка сприяє формуванню «здорового» психологічного клімату у колективі і дозволяє ефективно впроваджувати управлінські рішення.

Все більше підприємств зосереджуються на впровадженні стійких практик як в управлінні персоналом, так і в бізнес-стратегії загалом. Це включає забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, підтримку інклюзивності та різноманітності, створення здорового та етичного робочого середовища. Враховуючи різноманітність поколінь в колективі, сучасний менеджмент персоналу намагається адаптувати стилі управління під потреби різних груп працівників. Це означає більшу увагу до індивідуальних потреб, мотивів і цінностей кожного працівника.

У загальний процес управління інтегрується планування персоналу, що сприяє підвищенню



Рисунк 2. Дерево цілей менеджменту персоналом підприємства [1, 3]

конкурентоспроможності підприємства, його подальшому розвитку та раціональному використанню людських ресурсів. Такі плани, як правило, містять окремі розділи, присвячені удосконаленню кадрового складу, підготовці та підвищенню кваліфікації персоналу, а також виховним заходам та формуванню організаційної культури. Почне планування конкретизує показники довгострокового та перспективного планування з кадрами та відображає проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розстановки, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу та інше. Крім того, план включає конкретні завдання та заходи щодо виконання стратегії, терміни їх проведення та відповідальних виконавців по кожному із завдань, обсяг необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних).

Існує тренд на використання сучасних підходів до управління персоналом, таких як «агільний» менеджмент, де рішення приймаються швидко і командно, а також орієнтація на результат і ефективність. Команди часто організовуються за принципом самоорганізації, де працівники мають більшу свободу в ухваленні рішень. Сучасний менеджмент персоналу активно використовує аналітичні інструменти для збору та аналізу даних щодо ефективності працівників, їх залученості, задоволеності умовами праці та інших аспектів. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення на основі фактичних даних, а не інтуїції.

Висновок

Отже, менеджмент персоналу підприємства – це багатогранний процес, здійснення якого забезпечує підприємство висококваліфікованими та конкурентоспроможними працівниками; сприяє створенню умов для більш повного розкриття їх потенціалу та ефективного використання, мотивації; дає змогу збалансувати інтереси підприємства та працівників, що, в свою чергу, дозволить об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства, істотно підвищити ефективність господарювання та досягти конкурентних переваг. Для удосконалення процесу менеджменту персоналом необхідно забезпечити комплексне бачення проблем і цілісний підхід до персоналу у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства та

створення корпоративної культури. Менеджмент персоналу в сучасних умовах є динамічним і орієнтованим на інновації. Він потребує постійного вдосконалення підходів до управління, включаючи використання нових технологій, адаптацію до змін на ринку праці та увагу до людського капіталу як головного ресурсу підприємства.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Інтелект XXI. 2017. № 3. С. 74–79. URL : http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf
3. Економіка та управління підприємствами в умовах глобалізації: тенденції та перспективи розвитку: колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астра», 2024. 217 с. <https://www.economics.in.ua/2024/06/19-2024.html>
4. Михайлов А. П., Попрозман О. І., Опанасенко О. М. Управління ціновою політикою підприємства. // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Випуск № 2 (273). – Київ 2024. С. 81 – 89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11043714>
5. Новікова М.М. Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: підручник. Х: ХНАМГ, 2016. 215 с.4. Сумець О. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О. М. Сумець, С. О. Огієнко. – Харків: РВВ ХНУТСНГ, 2018. – 63 с.
6. Попрозман О. І., Михайлов А. П., Опанасенко О. М. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією. // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Випуск № 3 (274). – Київ 2024. С. 76 – 84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11509011>

References:

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. Personnel management: a textbook. K.: Center for Educational Literature, 2011. 468 p.
2. Godyashchev M. O. Personnel management of an enterprise as a factor in increasing its business activity. Intellect XXI. 2017. No. 3. P. 74–79. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf
3. Economics and enterprise management in the context of globalization: trends and development prospects: collective monograph / Col. authors. Poltava: PP «Astraya», 2024. 217 p. <https://www.economics.in.ua/2024/06/19-2024.html>

4. Mikhailov A. P., Poprozman O. I., Opanasenko O. M. Management of the pricing policy of an enterprise. // Formation of market relations in Ukraine: Collection of scientific works. Issue No. 2 (273). – Kyiv 2024. P. 81 – 89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11043714>

5. Novikova M.M. Mazhnyk L. O. Personnel management technology: theoretical and methodological aspects: textbook. X: KhNAMG, 2016. 215 p.4. Sumets O. M. Logistics management: teaching aids. / O. M. Sumets, S. O. Ogienko. – Kharkiv: RVV KhNUTSNG, 2018. – 63 p.

6. Poprozman O. I., Mykhaylov A. P., Opanasenko O. M. Modern tendencies and trends in the development of personnel management as a leading function of organizational management. // Formation of market relations in Ukraine: Collection of scientific works. Issue No. 3 (274). – Kyiv 2024. P. 76 – 84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11509011>

Дані про авторів

Михайлов Анатолій Петрович,

к. е. н., доцент, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
e-mail: mykhaylovap@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-3880-8978>

Попрозман Олександр Іванович,

к. е. н., доцент Національний університет фізичного виховання і спорту України, Кафедра менеджменту і економіки спорту

e-mail: opoprozman@uni-sport.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0001-5591-481X>

Опанасенко Олена Михайлівна,

заступник головного бухгалтера – начальник планово-фінансового відділу Національного університету фізичного виховання і спорту України, викладач кафебри менеджменту і економіки спорту

e-mail: oopanasenko@uni-sport.edu.ua

Data about the authors

Anatoly Mykhaylov,

Candidate of economic sciences, associate professor , DVNZ «University of Educational Management"

e-mail: mykhaylovap@gmail.com

Oleksandr Poprozman,

Candidate of economic sciences, associate professor, National University of Physics education and sports of Ukraine, Department of Sports Management and Economics

e-mail: opoprozman@uni-sport.edu.ua

Olena Opanasenko,

Deputy Chief Accountant – Head of Planning and Financial Department of National University of Ukraine on Physical Education and Sport, University teacher of Sports Management and Economics Department

e-mail: oopanasenko@uni-sport.edu.ua

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16410097>

СОЛОВІЙ А. С.

Збереження та розвиток трудового потенціалу: європейський досвід

Предмет дослідження. У статті доведено, що одним із головних факторів побудови конкурентоспроможної економіки країни є трудовий потенціал держави. Перехід до інноваційної моделі розвитку потребує від держави та суспільства докорінної трансформації підходів до збереження й ефективного використання трудового потенціалу, що зумовлено, зокрема, імплементацією положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, необхідністю інноваційно-інвестиційного оновлення економіки та реалізації стратегічних національних інтересів. Доповнено наукові підходи до визначення змістовного наповнення терміну «економічно активне населення». Визначено економічну суть «трудова потенціал країни».

Методи дослідження. В роботі було використано такі методи дослідження: метод аналізу та синтезу; метод порівняння, метод узагальнення даних.

Результати роботи. Окреслено ключові проблеми використання трудових ресурсів в Україні. Відзначено, що збройний конфлікт має негативний вплив на доступність та якість освітніх і професійних програм, виокремлено вплив бойових дій на психологічний стан громадян, зокрема працівників, що знижує продуктивність та загальний добробут. Окреслено суть економічних понять «збереження трудового потенціалу» та «розвиток трудового потенціалу».

Галузь застосування результатів. Одним із важливих фінансових інструментів збереження

та розвитку трудового потенціалу визначено інвестиції. Взаємозв'язок між інвестиціями та розвитком трудових ресурсів виступає ключовим чинником економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і національної економіки загалом. Вказано основні напрямки інвестування у трудові ресурси.

Висновок. Досліджено динаміку показників іноземних інвестицій в освіту та науку України за 2019–2024 роки, визначено тенденції. Визначено імпорт–інвестування як важливе джерело фінансування збереження та сталого розвитку трудового потенціалу країни. Визначено, що тенденції розвитку як кількісних показників наявного трудового потенціалу, так і його якісних характеристик мають виразні регіональні особливості. Доведено, що серед основних факторів, що знижують привабливість України як інвестиційного майданчика, варто виокремити низький рівень захисту прав іноземних інвесторів, корупційні явища та значні руйнування інфраструктури.

Ключові слова: збереження, формування, розвиток, економічно активне населення, трудовий потенціал, фінансовий інструмент, інвестиції, конкурентоспроможність, імпорт–інвестування, європейський досвід.

ANDRIY SOLOVIY

Preservation and development of labor potential: European experience

The subject of the study. The article proves that one of the main factors in building a competitive economy of the country is the labor potential of the state. The transition to an innovative development model requires the state and society to radically transform approaches to preserving and effectively using labor potential, which is due, in particular, to the implementation of the provisions of the Association Agreement between Ukraine and the European Union, the need for innovative and investment renewal of the economy and the implementation of strategic national interests. Scientific approaches to defining the content of the term «economically active population» have been supplemented. The economic essence of the «labor potential of the country» has been determined.

Research methods. The following research methods were used in the work: analysis and synthesis method; comparison method, data generalization method.

Results of work. The key problems of using labor resources in Ukraine have been outlined. It is noted that the armed conflict has a negative impact on the availability and quality of educational and professional programs, the impact of hostilities on the psychological state of citizens, in particular workers, is highlighted, which reduces productivity and general well-being. The essence of the economic concepts of «preservation of labor potential» and «development of labor potential» is outlined.

Field of application of results. Investments have been identified as one of the important financial instruments for preserving and developing labor potential. The relationship between investments and labor development is a key factor in economic growth and increasing the competitiveness of both individual enterprises and the national economy as a whole. The main directions of investment in labor resources are indicated.

Conclusions. The dynamics of indicators of foreign investment in education and science of Ukraine for 2019–2024 are studied, trends are identified. Impact investing is identified as an important source of financing for the preservation and sustainable development of the country's labor potential. It has been determined that the trends in the development of both quantitative indicators of the available labor potential and its qualitative characteristics have distinct regional characteristics. It has been proven that among the main factors reducing the attractiveness of Ukraine as an investment site, it is worth highlighting the low level of protection of foreign investors' rights, corruption phenomena, and significant destruction of infrastructure.

Keywords: preservation, formation, development, economically active population, labor potential, financial instrument, investments, competitiveness, impact investing, european experience.

Актуальність теми. Соціально–економічний розвиток України значною мірою залежить від обсягу та ефективності використання трудового потенціалу, зокрема в надскладних економічних умовах сьогодення [1].

Одним із ключових чинників формування конкурентоспроможної національної економіки є трудовий потенціал країни. Проте сучасний його стан свідчить про наявність переважно негативних тенденцій, що виявляються у скороченні кількісного складу трудових ресурсів та деградації їх якісних характеристик.

Перехід до інноваційної моделі розвитку потребує від держави та суспільства докорінної трансформації підходів до збереження й ефективного використання трудового потенціалу [2]. Це зумовлено, зокрема, імплементацією положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, необхідністю інноваційно–інвестиційного оновлення економіки та реалізації стратегічних національних інтересів. У цьому контексті особливої актуальності набуває розбудова сучасної економіки, орієнтованої на демократичні цінності, соціальну відповідальність і руху до Європейського Союзу.

Підтримка та розвиток трудового потенціалу, а також підвищення конкурентоспроможності працівників набувають особливого значення в умовах трансформаційних змін у сфері трудових відносин, що зумовлені процесами інтеграції українського ринку праці до європейського простору. Проте в Україні досі відсутня цілісна, узгоджена стратегія збереження та розвитку трудового потенціалу. Наявні реформи реалізуються фрагментарно, без належної координації, що значно обмежує їх вплив на довгостроковий розвиток трудових ресурсів.

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 [1].

В умовах становлення економічних відносин особливого значення набуває проблема збереження та розвитку трудового потенціалу, оскільки він справляє вагомий вплив на зростання виробництва, стабільність та конкурентоспроможність

підприємства, території, регіону, економіки країни загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку та відтворення трудового потенціалу України традиційно зберігає свою актуальність і посідає вагоме місце у фокусі досліджень багатьох науковців. Вагомий внесок у дослідження цих проблем внесли такі відомі науковці, як О. Амоша, С. Бандур, С. Васильчак, О. Грішнова, А. Колот, І. Курило, Е. Лібанова, В. Лич, О. Новікова, В. Онікієнко, Л. Семів, О. Стефанишин, Л. Шаульська, Т. Штерма та ін. Незважаючи на вагомість для теорії і практики отриманих результатів, залишаються недостатньо висвітленими питання збереження і розвитку.

Мета дослідження полягає у визначенні основних проблем збереження та розвитку трудового потенціалу України, порівняння із досвідом країн Європи.

Виклад основного матеріалу. З метою дослідження теоретико–методичних підходів до обґрунтування збереження та розвитку трудового потенціалу в Україні перш за все було з'ясовано економічну суть категорії «трудова потенціал», його характеристики.

Враховуючи попередні дослідження, на основі яких були доповнено 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, буде з'ясовано проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу України, порівняння із досвідом країн Європи [1].

В дослідженні визначено економічну суть «трудова 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 [1].

Використання трудових ресурсів в Україні в умовах воєнного стану супроводжується низ–

кою масштабних викликів, які суттєво впливають на економічну ситуацію та рівень добробуту населення. Серед ключових проблем доцільно виокремити наступні: масштабна міграція та внутрішнє переміщення осіб, руйнування інфраструктурних об'єктів, скорочення зайнятості, погіршення умов праці, зниження доходів населення, психологічні навантаження тощо. Для кожної з наведених проблем важливо розробити дієві механізми подолання.

На сьогоднішній день трудовий потенціал України зазнає значного впливу з боку широкомасштабної воєнної агресії з боку Російської Федерації. Війна спричинила масове переміщення населення як всередині країни, так і за її межі, що спричинило дефіцит трудових ресурсів у ряді регіонів і зменшення загального рівня трудової активності. Бойові дії призвели до руйнування інфраструктури – транспортних артерій, мостів, залізниць, інших об'єктів, що обмежує мобільність робочої сили та погіршує доступ до місць праці.

Унаслідок бойових дій багато підприємств змушені були припинити свою діяльність через втрату матеріально–технічної бази, а відсутність необхідних ресурсів унеможлиблює їхнє оперативне відновлення. Це спричиняє скорочення робочих місць і зростання рівня безробіття. Наслідком таких змін стала загальна нестабільність на ринку праці, що загрожує безпеці працівників, погіршує їхній добробут і здоров'я. Подібні процеси спричиняють подальше зниження рівня доходів населення, що ускладнює перспективи економічної стабілізації та відбудови країни [3].

Збройний конфлікт також має негативний вплив на доступність та якість освітніх і професійних програм, що у довгостроковій перспективі може призвести до нестачі висококваліфікованих фахівців у ряді галузей. Не менш важливим є вплив бойових дій на психологічний стан громадян, зокрема працівників, що знижує продуктивність та загальний добробут.

У таких умовах зростає важливість проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу в Україні. Для її розв'язання необхідно реалізовувати комплексну політику, яка включає підтримку внутрішньо переміщених осіб і біженців, відновлення зруйнованої інфраструктури, стимулювання економіки та створення нових робочих місць, а також забезпечення належних умов праці та психологічної підтримки населення.

Сучасна ситуація на вітчизняному ринку праці гостро висвітлює проблему збереження та розвитку трудового потенціалу. Збереження наявного економічно активного населення разом із підтримкою його якісного рівня та адаптацією до потреб національної економіки становить одне з провідних завдань державної соціальної політики.

Під збереженням трудового потенціалу держави розуміється система соціально–економічних заходів, спрямованих на подолання загроз для стабільного функціонування трудового потенціалу в даний час та створення передумов для його розвитку й недопущення в майбутньому негативних тенденцій демографічного, міграційного, соціального та економічного характеру, що впливають на рух економічно активного населення. Держава, як ключовий суб'єкт реалізації соціальної політики, має створювати передумови, які б унеможливили появу загроз для стабільного функціонування трудового потенціалу. Зокрема, мова йде про подолання демографічної кризи та стабілізацію кількісних характеристик трудових ресурсів.

Можливості щодо утримання чисельності економічно активного населення значною мірою обмежені кількістю осіб, які вступають у працездатний вік. З огляду на демографічні процеси 1990–х років, що характеризувалися різким спадом народжуваності та зменшенням частки молоді, у короткостроковій перспективі зростання цієї категорії населення є малоімовірним. Відтак акцент слід робити на покращенні якісних характеристик трудового потенціалу: підвищенні рівня здоров'я, загальної освіти та професійної кваліфікації [4].

Утримання належного рівня якісних параметрів трудового потенціалу передбачає створення таких умов, які сприятимуть збереженню вже набутих знань, умінь і навичок, а також підтримці системи охорони здоров'я з метою збереження працездатного населення. В умовах демографічного спаду збереження трудового потенціалу можливе також через залучення до економічно активної діяльності осіб з інвалідністю та громадян пенсійного віку, за наявності належних стимулів до праці. Важливими напрямками є також зниження смертності у працездатному віці та запобігання інвалідності внаслідок виробничого травматизму. Інакше кажучи, усі заходи у сфері збереження трудового потенціалу спрямовані на підтримання рівня розвитку продуктивних сил держави.

Розвиток трудового потенціалу, своєю чергою, передбачає впровадження комплексу соціально–економічних заходів, спрямованих на оновлення втрачених характеристик і формування нових, а також на раціональний розподіл і ефективне використання робочої сили. Як зазначалося раніше, безпосередньо впливати на збільшення чисельності економічно активного населення в короткі терміни складно, тому розвиток має концентруватися на покращенні якісного складу робочої сили. Це означає створення умов для підвищення кваліфікації, перекваліфікації, розвиток інноваційного виробництва, що сприятиме повному розкриттю творчого потенціалу населення. У цьому контексті розвиток трудового потенціалу постає як пріоритет державної політики задля формування конкурентоспроможної економіки [4].

Особливості динаміки кількісних та якісних показників трудового потенціалу в Україні мають виражений регіональний характер. У кожному регіоні діють специфічні чинники, що впливають на трудовий ресурс, тому регіоналізація заходів зі збереження та розвитку трудового потенціалу видається найбільш доцільною [4; 5; 6].

У процесі збереження та розвитку трудового потенціалу постають численні проблеми, що вимагають постійного контролю та аналізу. До них належать природний рух населення, тенденції зайнятості, рівень освіти та кваліфікації працівників, а також міграційні процеси.

Природний рух населення виступає фундаментальним фактором для збереження і розвитку трудового потенціалу. Він впливає на залучення робочої сили до виробничої діяльності та на розподіл і перерозподіл трудових ресурсів між різними галузями, підприємствами та регіонами. Показник природного руху відображає зміну чисельності економічно активного населення внаслідок співвідношення народжуваності та смертності.

Міграційні процеси також мають істотне значення при оцінці стану трудового потенціалу. Аналізуючи механічний рух населення, можна прогнозувати обсяги економічно активної частини населення з певними якісними характеристиками, які у короткостроковій перспективі можуть змінити географію проживання і, відповідно, місце працевлаштування. Особливо важливими в цьому контексті є внутрішня міграція та мобільність трудового потенціалу [4].

Одним із важливих фінансових інструментів збереження та розвитку трудового потенціалу є інвестиції. Взаємозв'язок між інвестиціями та розвитком трудових ресурсів виступає ключовим чинником економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і національної економіки загалом. Інвестиції, спрямовані на людський капітал, забезпечують підвищення кваліфікації працівників, поліпшення умов праці та зростання продуктивності, що в підсумку позитивно відображається на ефективності діяльності підприємств.

Інвестиції у трудові ресурси, які мають значення для збереження та розвитку трудового потенціалу, можна класифікувати на такі основні напрямки:

- інвестиції у сферу освіти та професійної підготовки;
- інвестиції в охорону здоров'я та систему соціального захисту;
- інвестиції, спрямовані на покращення умов праці (рис. 1).

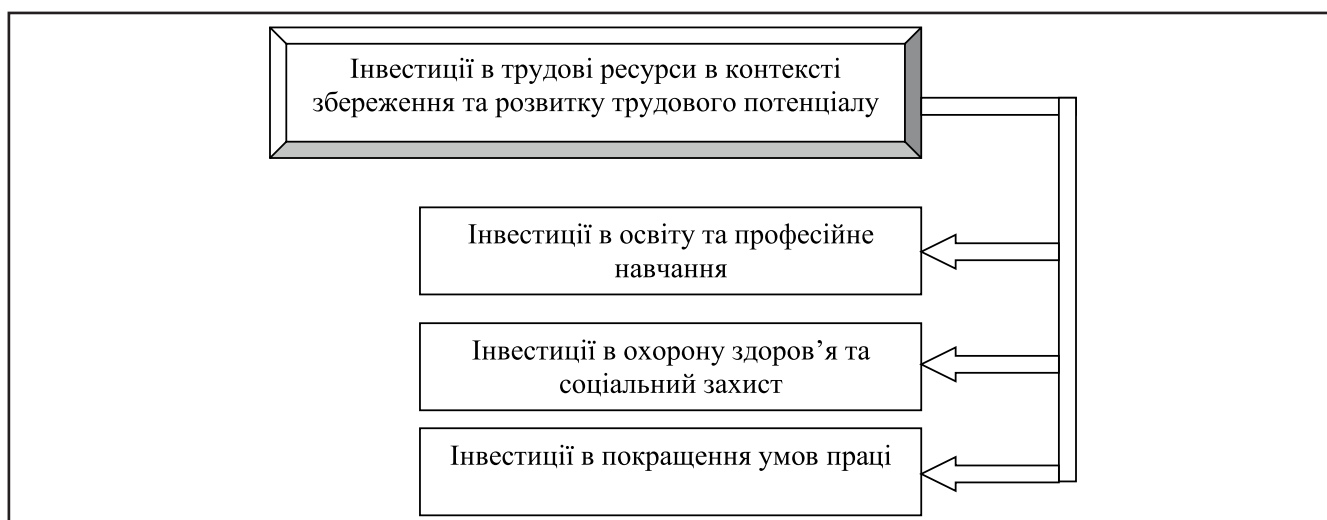
Інвестиції в освіту та професійну підготовку. Фінансування програм підготовки та перепідготовки кадрів дає змогу працівникам набувати нових знань і навичок, які відповідають сучасним вимогам ринку праці. Це сприяє підвищенню їхньої продуктивності та підтримці інноваційних процесів на підприємствах.

Інвестиції в охорону здоров'я та соціальний захист. Покращення умов праці, організація медичного обслуговування та надання соціальних гарантій сприяють збереженню здоров'я працівників, зниженню рівня захворюваності та підвищенню мотивації до виконання трудових обов'язків.

Інвестиції в покращення умов праці. Модернізація виробничих процесів, впровадження сучасного обладнання та технологій створюють безпечне і комфортне робоче середовище, що знижує ризики виникнення професійних захворювань і травматизму, а також стимулює зростання продуктивності праці.

Підприємства, які активно здійснюють інвестиції у розвиток свого персоналу, мають більшу здатність швидко адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати інновації та підвищувати якість продукції чи послуг, що забезпечує їм конкурентні переваги.

Таким чином, існує тісний взаємозв'язок між інвестиціями та збереженням і розвитком трудового потенціалу: інвестиції сприяють підвищенню якості та ефективності трудових ресурсів, а роз-



Рисунк 1. Напрями інвестування збереження та розвитку трудового потенціалу

винені трудові ресурси, своєю чергою, залучають додаткові інвестиції, стимулюючи подальший економічний розвиток.

Усі інвестиції в людський капітал поділяються на кілька ключових категорій:

Витрати на освіту, що охоплюють як загальну, так і спеціалізовану освіту, включно з формальною та неформальною, а також навчання безпосередньо на робочому місці. Ця категорія є найбільш поширеною, очевидною та, ймовірно, найважливішою формою інвестицій, оскільки освіта сприяє зростанню кваліфікації та продуктивності працівників.

Витрати на охорону здоров'я, що включають профілактичні заходи, медичне обслуговування, збалансоване харчування та покращення життєвих умов. Ці інвестиції підвищують працездатність, продуктивність і тривалість життя робочої сили.

Витрати на мобільність, які забезпечують можливість переміщення працівників із регіонів з низькою продуктивністю до районів із вищою, що дозволяє ефективніше використовувати їхній людський капітал [9].

Окрім зазначених категорій, до інвестицій у людський капітал також належать витрати на пошук економічно значущої інформації, а також вкладення у виховання дітей, що розглядаються як інвестиції в майбутній людський капітал.

Особливу увагу слід приділяти мотивації персоналу, оскільки її низький рівень може становити серйозну загрозу кадровій безпеці більшості підприємств. Тому вдосконалення систем матеріального та нематеріального стимулювання є пріоритетним завданням як для кадрових підрозділів, так і для служб безпеки підприємства.

Отже, розвиток кадрового потенціалу підприємства можливий лише за умови цілеспрямованих інвестицій з боку працівників, організацій та держави. Саме люди, їхні знання, навички, здібності, досвід та накопичений інтелектуальний потенціал становлять основне джерело формування доходів.

Динаміку показників іноземних інвестицій в освіту та науку України за 2019–2024 роки наочно відображено на наступному рисунку.

Інвестиції в освіту та науку в Україні за період 2019–2024 років мають нестабільний і в основному спадний характер. У 2019 році було досягнуто найвищого рівня – 4788707 тис. грн, що свідчить про значну увагу до цих сфер. Проте вже у 2020 році відбулося зниження до 3740151 тис. грн, а в 2021 році – незначний зріст до 3866557 тис. грн. Найбільш різкий спад спостерігався у 2022 році, коли обсяг інвестицій скоротився до 2008563 тис. грн, а у 2023 році показник досяг найнижчого рівня – 1484306 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з війною росії в Україні. У 2024 році ситуація дещо покращилася, і фінансування зросло до 2425306 тис. грн, проте це все ще значно менше порівняно з початковими роками аналізованого періоду.

Ця тенденція свідчить про зниження пріоритетності освіти та науки в інвестиційній політиці, що може негативно вплинути на темпи розвитку відповідних сфер. Відновлення фінансування у 2024 році є позитивним сигналом, проте для забезпечення стабільного зростання необхідна послідовна підтримка та стратегічне планування.

Інвестиції в освіту, професійно-технічну підготовку та навчання протягом життя становлять важли-

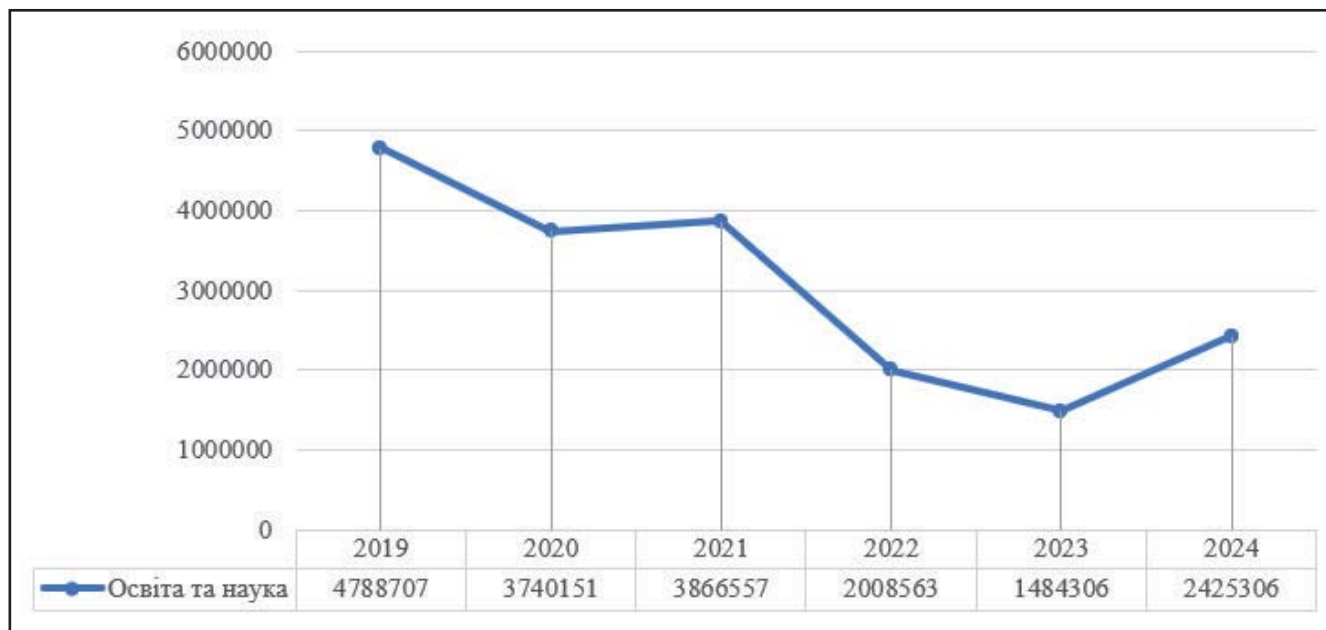


Рисунок 2. Іноземні інвестиції в освіту та науку України за 2019–2024 р., тис. грн*

* Джерело: побудовано автором на основі [7]

вий чинник розвитку трудових ресурсів України. Вони сприяють підвищенню кваліфікації працівників, розширенню можливостей працевлаштування, формуванню активного громадянства та соціальної єдності, а також допомагають у протидії маргіналізації й безробіттю, особливо серед молоді.

За даними 2023 року, обсяг фінансування освіти склав 129 млрд гривень, що у відношенні до ВВП відповідає рівню інвестицій, характерному для країн Європейського Союзу. Водночас актуальним залишається питання ефективності вико-

ристання цих ресурсів та їхнього впливу на якість освіти і розвиток трудового потенціалу країни.

У довоєнний період Україна виділяла на освіту майже 6% ВВП, що становило один із найвищих показників серед державних видатків, поступаючи лише соціальній сфері. Водночас бюджетні програми фінансування освіти часто не мали чітко сформульованих цілей, спрямованих на розвиток людського капіталу, а також не передбачали належного моніторингу ефективності використання коштів. Відсутність таких індикаторів

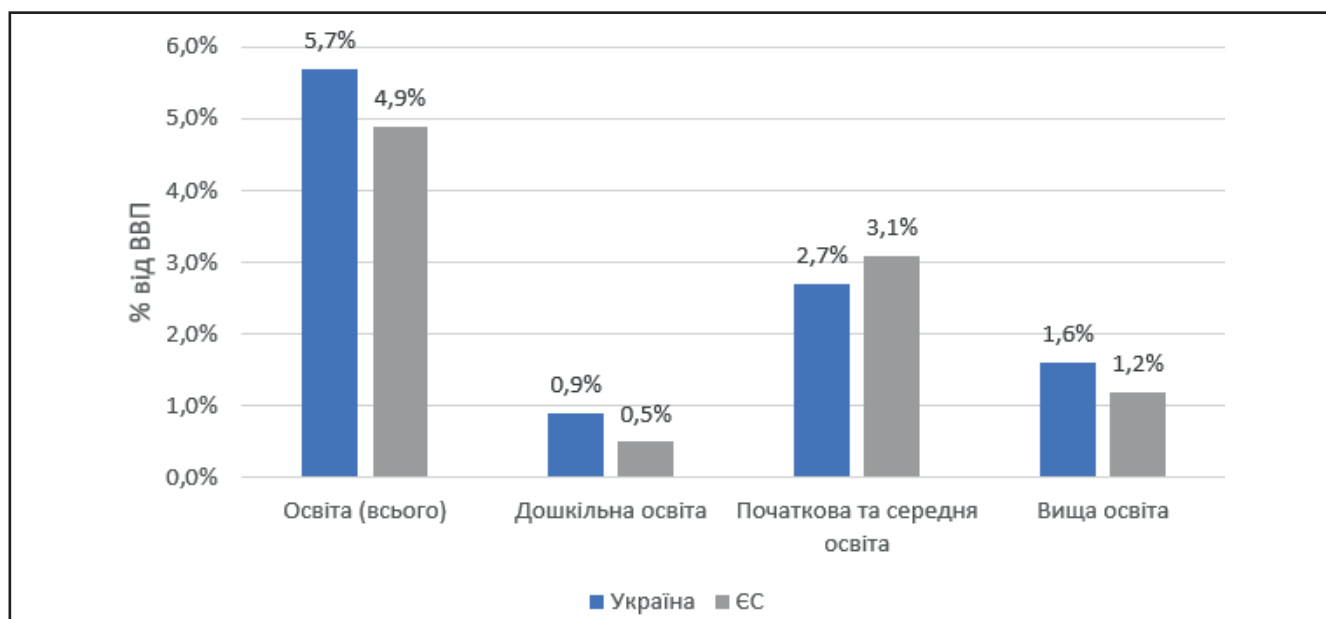


Рисунок 3. Витрати на освіту в Україні та Євросоюзі у 2023 р., %*

* Джерело: побудовано автором на основі [8]

ускладнювала оцінку реальних результатів інвестицій у трудовий ресурс.

Аналіз європейського досвіду свідчить, що країни Європейського Союзу в середньому спрямовують на освіту близько 4,7% ВВП, що складає приблизно 10% від загальних державних видатків. Найбільша частка цих коштів спрямовується на середню освіту (38,7%), дошкільну та початкову освіту (33,4%) і вищу освіту (16,2%). Такий збалансований підхід забезпечує комплексний розвиток трудових ресурсів та підготовку висококваліфікованих фахівців для потреб економіки.

В Україні спостерігається тенденція до консолідації закладів вищої освіти з метою створення сучасних освітніх центрів, що дозволяє раціональніше використовувати фінансові ресурси та концентрувати зусилля на підвищенні якості освітніх послуг. Проте ефективність цих заходів багато в чому залежить від комплексної державної політики, яка має враховувати не лише фінансові показники, а й соціально–економічні умови, що впливають на розвиток трудового потенціалу.

Окрему увагу слід приділяти імпаکت–інвестуванню, що передбачає створення соціального та екологічного ефекту разом із фінансовим результатом. Цей вид інвестицій є важливим для сталого розвитку трудових ресурсів, оскільки сприяє підвищенню кваліфікації працівників та створенню нових робочих місць у галузях із високим потенціалом зростання. Визначено, що імпакт–інвестування є важливим джерелом фінансування збереження та сталого розвитку трудового потенціалу країни.

Отже, інвестиції в освіту є ключовим чинником розвитку трудових ресурсів України. Вони забезпечують підвищення кваліфікації кадрів, адаптацію до змін на ринку праці та підтримують сталий економічний розвиток країни. Подальші дослідження доцільно зосередити на аналізі ефективності бюджетних програм, спрямованих на фінансування освіти, а також вивченні впливу моделей фінансування, орієнтованих на результати, на розподіл державних видатків між освітніми установами.

Висновки

На основі проведеного дослідження встановлено, що соціально–економічний розвиток України суттєво залежить від обсягу та ефективності використання трудового потенціалу. Трудовий потенціал, розглянутий у контексті людських

ресурсів, є інтегральною характеристикою кількісних та якісних показників економічно активного населення. Визначено трудовий потенціал як форму реалізації людського фактора у виробництві, із виділенням його рівнів прояву. Показано, що базовою структурною одиницею трудового потенціалу є потенціал окремої особистості, який слугує основою для формування потенціалів на вищих організаційних рівнях. Запропоновано узагальнені показники трудового потенціалу на рівні суспільства. Розглянуто основні наукові підходи до вивчення трудового потенціалу як «можливостей» розвитку.

Визначено економічну сутність поняття «розвиток відносно людини» та доповнено наукові підходи до визначення змісту терміну «економічно активне населення». Окремо розкрито економічну сутність поняття «трудова потенціал країни».

Реалізація Угоди про асоціацію між Європейським Союзом і Україною, а також потреба в інноваційно–інвестиційному розвитку, формуванні нової економіки для захисту національних інтересів у контексті євроінтеграції, вимагає першочергового розв'язання проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу.

Війна призвела до масштабного переміщення населення як всередині країни, так і за її межі, що викликало дефіцит робочої сили в окремих регіонах і зниження рівня трудової активності.

Збереження якісних характеристик трудового потенціалу потребує створення умов, які запобігли б втраті набутих кваліфікаційних знань, умінь і навичок. Важливим є належне функціонування системи охорони здоров'я з метою підтримки та збереження економічно активного населення.

Тенденції розвитку як кількісних показників наявного трудового потенціалу, так і його якісних характеристик мають виразні регіональні особливості. Це пов'язано з тим, що в різних регіонах України на стан і динаміку трудового потенціалу впливають різні фактори розвитку.

Одним із важливих фінансових інструментів збереження та розвитку трудового потенціалу визначено інвестиції. Аналіз сучасного стану інвестиційних процесів у сфері трудових ресурсів України демонструє суттєвий вплив воєнного конфлікту на економіку та інвестиційну діяльність. Іноземні інвестиції залишаються важливим чинником розвитку економіки, однак військові дії створюють додаткові ризики для інвесторів.

Серед основних факторів, що знижують привабливість України як інвестиційного майданчика, варто виокремити низький рівень захисту прав іноземних інвесторів, корупційні явища та значні руйнування інфраструктури.

Попри наявні виклики, Україна володіє значним потенціалом для залучення інвестицій у різні сектори економіки, особливо в контексті післявоєнного відновлення. Відбудова країни створює нові можливості для впровадження інноваційних технологій, що може суттєво підвищити інвестиційну привабливість. Перспективними напрямками інвестицій залишаються промисловість, енергетика, видобуток природних ресурсів, агропромисловий комплекс, інфраструктура та ІТ–сектор.

Залучення інвестицій у розвиток трудового потенціалу є надзвичайно важливим для підвищення кваліфікації працівників та їх адаптації до змін ринку праці. Водночас, необхідно удосконалювати державні програми фінансування освіти та забезпечувати системний моніторинг ефективності використання ресурсів для сталого розвитку трудових ресурсів.

Незважаючи на складнощі, пов'язані з військовими діями, Україна продовжує покращувати інвестиційний клімат, зокрема через оптимізацію мережі закладів вищої освіти шляхом їх об'єднання для створення сучасних освітніх центрів. Після завершення воєнного конфлікту країна матиме унікальний шанс відновити інвестиційну активність і реалізувати амбітні проекти у сфері освіти та професійної підготовки.

Список використаних джерел:

1. Соловій А.С. Сутнісне значення та наукове обґрунтування підходів формування і розвитку трудового потенціалу в Україні. Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць, категорія «Б», м. Київ, 2025. №1 (284). С.151–158. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15109389>.
2. Бабеева О.В. Основні проблеми розвитку та відтворення трудового потенціалу України. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 6(18), Vol. 1, July 2018. С. 7–11.
3. Трофаник Р. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. *Економіка та суспільство*, 62. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-24>
4. Коцур А. С. Розроблення та реалізація регіональних соціальних програм як пріоритетний напрямок регіональної соціальної політики збереження та роз-

витку трудового потенціалу. Соціально–економічні та демографічні проблеми збереження і розвитку трудового потенціалу регіонів: матеріали Всеукр. наук.–практ. конф., (м. Тернопіль, 2009 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2009. С. 205–210.

5. 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-v-silskomu-gospodarstvi-v-umovakh-yevrointegratsiyi>.

6. 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.

7. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2019–2024 роки. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm.

8. Мельниченко О. Інвестиції в освіту та питання за-поруки її якості: освітологічний аспект. *Освітologia*, 12(12), С.20–29. <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2023.12.2>

References:

1. Soloviy, A. (2025). The essential meaning and scientific justification of approaches to the formation and development of labor potential in Ukraine. *Formation of Market Relations in Ukraine*, (1(284)), 151–158. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15109389>.
2. Babieieva, O. V. (2018). Main problems of development and reproduction of labor potential in Ukraine. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 6(18), Vol. 1, 7–11.
3. Trofanyuk, R. (2024). Problems related of labour using resources in Ukraine. *Economy and Society*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-24>.
4. Kotsur, A. (2009). Development and implementation of regional social programs as a priority direction of regional social policy for the preservation and development of labor potential. In *Socio-economic and demographic problems of preserving and developing the labor potential of regions* (pp. 205–210). Ternopil: TNEU.
5. Svitlana Vasylychak, Tetiana Shterma, Serhiy Soloviy, Olga Vivcharuk, Ievgen Kondel. (2023). *Ukrainian agricul-*

tural labour potential management modelling in the context of European integration. «Scientific Horizons» (SSN: 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>.

6. 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.

7. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Capital investments by types of economic activity (2019–2024). https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm.

8. Melnychenko, O. (2023). Investments in education and the issue of its quality assurance: Educology aspect. Osvitohiia, 12(12), 20–29. <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2023.12.2>.

Дані про автора

Соловій Андрій Сергійович,

аспірант, Державний університет економіки і технологій

e-mail: soloviy1977@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2975-4661>

Data about the author

Andriy Soloviy,

Postgraduate student state University of economics and technology

e-mail: soloviy1977@gmail.com

ЗМІСТ

Макроекономічні аспекти сучасної економіки

ДЕМИДОВА М. М., ПАСТЕРНАК М. Ф. Удосконалення правового регулювання господарських договорів в аграрній сфері України з врахуванням норм міжнародного права	5
ДОРОШЕНКО О. С., МАРЧЕНКО В. М. Ризики для діяльності банків в умовах невизначеності	11
КРАСНОПЬОРОВ О. Г. Ринок деривативів України: виклики розвитку в умовах фінансової глобалізації	18
МИРОНЧУК Ю. В. Сучасні імперативи розвитку страхового ринку України.....	26
СИРОВАТКА С. Г. Проблеми та перспективи застосування комунікації як економічної категорії.....	33

Інноваційно-інвестиційна політика

ПАРАНИЦЯ Н. В., СКЛЯРОВ Д. Г. Прогнозування ризиків інвестиційного портфеля з використанням симуляції Монте-Карло	39
ШЕВЧЕНКО С. Б. Інструменти формування конкурентної стратегії підприємства в умовах смарт-економіки.....	45

Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

СТУДІНСЬКА Г. Я. Аналіз ризиків ГМО та управління ними.....	55
БАТАЖОК С. Г. Теоретико-методологічні складові управління грошовими потоками підприємства	68
ГЕРГІ Д. С., РІЗУН Д. Ю., ВОВКОВИЧ Ю. В., ОВСЯНИК М. С. Методологічні основи та ключові економіко-управлінські аспекти формування портфеля будівельних проектів девелоперського підприємства	80
ШЕВЧУК А. Л. Управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі для оптимізації їх діяльності	92
КАГАНЕЦЬ-ГАВРИЛКО Л. П., ТАЛАПА С. Ю., НЕТРЕБСЬКИЙ О. А. Інноваційне устаткування у сфері готельно-ресторанного бізнесу.....	102
КОТАР І. В. Аналіз діяльності підприємств будівельної сфери в Україні, визначення проблем та значення розвитку будівельного бізнесу в умовах трансформації вітчизняної економіки.....	106
КРАМЧЕНКО Р. А. Управління збутом у торговельних підприємствах в ринкових умовах	112
КРУПСЬКИЙ В. С. Стимулювання та підтримка дрібних фермерів	117

Менеджмент та управління

ЗЕЙНАЛОВ Р. Е. Захист даних як стратегічна функція управління розвитком software –компаній	122
--	-----

Соціально-трудові проблеми

КУЦ В. В. Державна політика стимулювання зайнятості у промисловому секторі України в умовах пандемії	130
МИХАЙЛОВ А. П., ПОПРОЗМАН О. І, ОПАНАСЕНКО О. М. Особливості менеджменту персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств	137
СОЛОВІЙ А. С. Збереження та розвиток трудового потенціалу: європейський досвід	145

CONTENT

Macro-economic aspects of modern economy

MARIIA DEMYDOVA, LIUDMYLA PASTERNAK Improvement of legal regulation of economic contracts in the agricultural sphere of Ukraine taking into account the norms of international law.....	5
OLENA DOROSHENKO, VALENTYNA MARCHENKO Risks for banking in an uncertain environment.....	11
OLEKSANDR KRASNOPOROV Derivatives market of Ukraine: development challenges in the context of financial globalization.....	18
YURI MYRONCHUK Current imperatives for the development of the Ukrainian insurance market	26
SERHII SYROVATKA Problems and prospects of applying communication as an economic category	33

Innovation and investment policy

NADIYA PARANYTSIA, DANYIL SKLIAROV Forecasting investment portfolio risks using Monte Carlo simulation.....	39
SERHII SHEVCHENKO The tools for forming the competitive strategy of the enterprise in the smart economy.....	45

Economic problems of development of branches and types of economic activity

HALYNA STYDINSKA GMO risks analysis and their management	55
SVITLANA BATAZHOK Theoretical and methodological components of cash flow management of an enterprise	68
DENYS GERGI, DMYTRO RIZUN, YURI VOVKOVYCH, MYKHAYLO OVSYANIK, Methodological basis and key economic and management aspects of forming a portfolio of construction projects of a development enterprise	80
ANDRII SHEVCHUK Management of the financial potential of building industry enterprises to optimise their operations.....	92
LESYA KAHANETS-HAVRYLKO, STEFAN TALAPA, ALEXANDER NETREBSKYI Innovative equipment in the field of hotel and restaurant business.....	102
IHOR KOTAR Analysis of the activities of construction enterprises in Ukraine, definition of problems and the importance of construction business development in the conditions of transformation of the domestic economy	106
ROSTYSLAV KRAMCHENKO Sales management in commercial enterprises in a market economy conditions.....	112
VITALIY KRUPSKYI Stimulating and supporting small farmers.....	117

Management and governance

RAUF ZEINALOV Data protection as a strategic function in the management of software company development	122
---	-----

Social-labor problems

VLADYSLAV KUTS State policy to stimulate employment in the industrial sector of Ukraine in the conditions of the pandemic	130
ANATOLY MYKHAILOV, OLEKSANDR POPROZMAN, OLENA OPANASENKO Peculiarities of personnel management in modern conditions of enterprise functioning	137
ANDRIY SOLOVIY Preservation and development of labor potential: European experience	145

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 рецензії фахівця (доктора наук) у відповідній галузі науки.
4. Стаття має містити: Бібліографічний показник УДК.
5. Відомості про автора: прізвище, ім'я, 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, ліве, праве – 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 . <http://ndiime.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.slovnyk.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. <http://ndiime.org.ua>

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

Збірник наукових праць

№4 (287) 2025 р.

Періодичність – щомісячник

Головний редактор Студінська Г.Я.
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 30.04.2025 р.
Формат 60х84 1/8. Папір офсетний
Ум. друк. аркушів 31,15.
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

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

Collection of scientific works

No.4 (287) 2025

Frequency – monthly

Editor-in-Chief G. Studinska

Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 30.04.2025.

Format 60*84. 1/8. Paper offset

Conditional Printed Sheets 31,15.

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://ndiime.org.ua/>, e-mail: zbornik@ukr.net